Леонид Ильич
БРЕЖНЕВ

ВОЗРОЖДЕНИЕ



ПОЛИТИЗДАТ



Леонид Ильич
БРЕЖНЕВ

ВОЗРОЖДЕНИЕ

Москва
Издательство политической
литературы
1978

63.3(2)723
Б87

Б $\frac{10202-310}{079(02)-78}$

1

Трава уже успела прорасти сквозь железо и щебень, издалека доносился вой одичавших собак, а вокруг были одни развалины да висели на ветвях обгоревших деревьев черные вороньи гнезда. Подобное пришлось мне видеть после гражданской войны, но тогда пугало мертвое молчание заводов, теперь же они и вовсе были повержены в прах.

Шло жаркое лето 1946 года. В тот год партия направила меня в Запорожье. Мне поначалу было поручено ознакомиться со всеми делами области, обратив особое внимание на строительство и сельское хозяйство. ЦК партии выдал мне соответствующий мандат, и я, не теряя времени, выехал в область.

После Великой Отечественной войны я был демобилизован не сразу и прибыл туда, еще не сняв военной формы. Ранним утром отправился на стройку, но доехать удалось только до коксохима, точнее, до руин, оставшихся от мощных его корпусов. Дальше дороги не было, пришлось идти пешком. Бродил допоздна и повсюду видел вздыбленный бетон, крошево кирпича, груды мусора, переплетенье исковерканных балок. Не на чем было отдохнуть глазу.

Полным ходом велась разборка завалов, многие тысячи строителей работали на объектах, притом едва ли не на всех одновременно. Трудились почти без механизмов,

вручную — казалось, конца не будет этой работе. По пути меня знакомили с людьми, многих я позднее узнал и запомнил, но пока только слушал их объяснения, а в основном смотрел, потому что главное и без того было ясно: прекрасного города металлургов и энергетиков, по существу, больше нет на нашей земле. Все взорвано, сожжено, порушено войной.

Довоенное Запорожье я знал хорошо. От Днепропетровска, где работал тогда, это совсем близко, на машине — часа полтора. Часто приходилось ездить к соседям, с которыми издавна шло у нас дружеское соревнование. В памяти остались тенистые скверы, уютные площади с фонтанами, красивые жилые здания, которыми гордились запорожцы, их базы отдыха на острове Хортица и широкий зеленый проспект Ленина, тянувшийся через весь город, до самого Днепра. По вечерам, когда обычно возвращался домой, багряные отблески светились в синем небе над домнами «Запорожстали», а впереди сотни огней, двоившихся в воде, очерчивали дугу знаменитой плотины.

Днепрогэс — это не просто одна из сотен электростанций, построенных за годы Советской власти. Есть сегодня и более мощные, более совершенные, но эта, Днепровская, стала для нас как бы символом индустриальной мощи Страны Советов. Всем хорошо знакомая по кинохронике, по газетным и журнальным снимкам, как-то по-особому красива эта плотина. Мне рассказывали, во время одной из недавних экскурсий молодая девушка, студентка, оставила такую запись: «Днепрогэс на нашей земле — это как Пушкин в литературе, как Чайковский в музыке. Какие бы гиганты ни появлялись на Волге, Ангаре, Енисее, им не затмить величия патриарха советской энергетики». Хорошо сказано!

А в тот послевоенный год горько и тяжело было видеть, какой урон нанесен уникальному сооружению. Гитлеровцы замуровали в тело плотины сто авиабомб весом по полтонны каждая, и лишь героизм наших саперов и разведчиков спас ее от полного уничтожения. Когда советские войска форсировали Днепр, на одной из опор плотины нашли перерубленный провод, который вел к взрывчатке, а рядом — тело убитого воина. Имя его установить не удалось, и высится с той поры у створа плотины памятник неизвестному герою.

Хотя фашистам не удалось до конца выполнить свой варварский план, все турбины, генераторы, краны были взорваны, из сорока семи водосливных пролетов уцелело четырнадцать. Не было больше водохранилища на Днепре. Обнажились древние скалы. Река, которую привыкли мы видеть спокойной, снова, как встарь, пенилась у порогов. На стройке тогда были популярны стихи, написанные одним из днепростроевцев:

Бьются волны о серый гранит
Приднепровских седеющих скал...
Этот берег навек сохранит
Славу тех, кто его отстоял.

Есть образное, точное по смыслу, емкое украинское слово **перемога** — победа. Все превозмогли советские люди, все перетерпели, вынесли и победили в тяжелейшей из войн. Теперь им предстояло «перемочь» разруху, одержать победу в мирном труде.

И весь этот бесконечный, жаркий тягостный день, знакомясь с состоянием дел, я размышлял: с чего же здесь начинать? Впечатление складывалось, надо сказать, довольно мрачное. Фашисты взорвали в городе все семьдесят заводов. Когда на «Запорожстали» началось восстановление листопрокатного стана, на всех колоннах среднего ряда мы обнаружили нанесенные красной краской латинские литеры «F» (от немецкого «фойер» — «огонь»). Красные стре́лки указывали, куда именно закладывать тол.

В руинах лежал и весь город. Государственная комиссия подсчитала: в Запорожье разрушено свыше тысячи крупных жилых домов, двадцать четыре больницы, семьдесят четыре школы, два института, пять кинотеатров, двести тридцать девять магазинов. Город остался без воды, без тепла, без электричества. Колоссальный ущерб был нанесен и сельскому хозяйству вокруг Запорожья.

Центральный Комитет партии направил меня в эту область в сложный момент. Примерно за месяц до моего приезда, 27 июля 1946 года, в «Правде» появилась корреспонденция «Почему задерживается восстановление «Запорожстали». Ответ давался такой: «Неорганизованность — главная тому причина. Нет проекта организации и механизации работ. Нет фактически и графика. Выпол-

нение плана учитывается не в физическом объеме, а в рублях. На этой почве процветает очковтирательство...» Затем «Правда» выступила с новой статьей под заглавием «Три партийных комитета и одна стройка». В ней критиковались райком партии, горком и обком за то, что, бесконечно вмешиваясь в дела строителей, помощь им оказывают недостаточную, а порой и неквалифицированную. Наконец, вышли решение ЦК ВКП(б) и связанное с ним решение ЦК КП(б)У «О подготовке, подборе и распределении руководящих партийных и советских кадров в украинской партийной организации».

Такова была обстановка, и об этом шел откровенный и острый разговор на XI пленуме Запорожского областного комитета КП(б)У, в котором я после предварительного ознакомления со стройками принимал участие. В канун пленума мне позвонили в Запорожье из ЦК партии:

— Принято решение рекомендовать вас первым секретарем обкома. Проводите пленум.

В Запорожье прибыл заведующий отделом ЦК ВКП(б). Вторым на пленуме был организационный вопрос: по рекомендации Центрального Комитета ВКП(б) меня избрали первым секретарем Запорожского обкома партии. Это было 30 августа 1946 года.

Впервые в жизни я ощутил так наглядно и зримо ответственность перед партией и народом за состояние дел в целой области. От меня ждали не просто честной работы, но заметных сдвигов, крутых перемен. Ждали обновления стиля работы всей областной партийной организации, резкого ускорения темпов строительства на ряде предприятий, и прежде всего на «Запорожстали». Я хорошо понимал, что задача эта важна для государства не только в хозяйственном, но и в политическом смысле.

В чем тут была суть? Закон о четвертом пятилетнем плане (1946—1950 гг.), принятый в марте 1946 года, предусматривал возрождение «Запорожстали»: «Восстановить производство тонкого холоднокатаного листа на Юге...» Всего одна строка, но для людей понимающих — очень весомая. Однако, учитывая сложность задачи, этот объект не сделали первоочередным. Шли разговоры, что-де только разборка завалов потребует нескольких лет. Высказывались мнения, что легче было бы создать производство

заново, в другом месте. Так, например, советовали поступить специалисты ЮНРА — международной организации, которая была создана для помощи странам, пострадавшим от фашистского нашествия. Побывав в Запорожье, они написали, что восстановить «Запорожсталь» вообще немыслимо, дешевле будет построить новый завод.

У меня нет никаких оснований считать этих специалистов некомпетентными или недобросовестными людьми. Они дотошно все осмотрели, все выяснили, все измерили — степень разрушения, уровень техники, нашу тогдашнюю энерговооруженность, наличие подъемных механизмов, трудовые ресурсы и т. д. Они не смогли оценить «всего лишь» жизнестойкость нашего народа, патриотизм советских людей, организующую волю партии.

Не учли этого и заокеанские политики. Видимо, очень уж им хотелось верить фашистскому генералу Штюльпнагелю, который после того, как его выбили из Приднепровья, докладывал Гитлеру: «Промежуток в двадцать пять лет — вот какой срок понадобится России, чтобы восстановить разрушенное». Самым мрачным прогнозам хотели верить империалисты США, потому что к тому времени они круто изменили отношение к СССР — своему союзнику по антигитлеровской коалиции.

Оказалось, с американскими политиками вообще трудно иметь дело. Умер президент Франклин Рузвельт, и новая администрация, заняв Белый дом, тотчас забыла все прежние «твердые» обещания и «прочные» договоры. Американцы, например, взялись изготовить для Днепрогэса полный комплект агрегатов, но, продав три машины, вдруг прекратили поставки. Они внесли стальной лист в перечень стратегических материалов и так же неожиданно перестали его нам продавать. Между тем без этого листа нельзя производить ни автомобилей, ни тракторов. Люди старшего поколения, наверное, помнят, как в послевоенные годы ходили по нашим дорогам грузовики с дощатыми кабинами и фанерными крыльями.

Началась «холодная война». Она воцарилась на долгие годы, по существу на два десятилетия. Это был не первый и, к сожалению, не последний случай, когда капиталистические державы, уповая на наши трудности, пытались диктовать нам свою волю, вмешиваться в наши внутренние дела. Расчет был простой: все равно, мол, Советский Союз

запросит эти машины, этот стальной лист, никуда коммунисты не денутся, придут с поклоном, станут на колени... И что же, погибли мы? Отступили? Приостановили свое движение? Нет! Просчитались в своей политике заморские мудрецы, о чем полезно сегодня напомнить, поскольку это и поучительно, и актуально.

Лишний раз показаны были всему миру неисчерпаемые резервы социалистической экономики, возможности нашего планового хозяйства, великая мощь страны, которая может в случае необходимости перегруппировать силы, сконцентрировать их на главных направлениях.

В итоге работы на стройках, о которых здесь идет речь, не только не были приостановлены, но, напротив, пошли в нарастающем темпе. Отказанные американцами турбины и генераторы делали для нас рабочие, инженеры, конструкторы Ленинграда и Новокраматорска. И хотя сроки им были даны самые жесткие, машины они выпустили более надежные и более мощные, чем американские.

Ранней весной 1947 года возрожденный Днепрогэс дал первый ток. Что же касается производства стального листа, то советские люди сделали невозможное — восстановили сложнейшее производство всего за один год. Первую очередь завода «Запорожсталь» имени Серго Орджоникидзе (пять цехов, каждый из которых сам был, в сущности, заводом) мы сдали в эксплуатацию осенью того же 1947 года.

Я счастлив, что был свидетелем и участником этих больших свершений, что мне доверили важный участок послевоенного возрождения, что работал вместе с запорожцами в незабываемый год. Очень многое пришлось мне в ту пору передумать, понять, многому пришлось научиться. Школу здесь прошел труднейшую.

2

Работая над этими записками, я попросил работников партийных и советских архивов прислать мне некоторые материалы тех лет. Пользуясь случаем, хочу поблагодарить их за помощь: ряд документов я основательно забыл, а иные увидел впервые.

Таковы, например, страницы протокола, который велся на одном из первых заседаний бюро обкома (1946 год, сентябрь). Помнится, мы заседали долго: много накопилось дел, которые срочно надо было решать. Вот их перечень, далеко не полный:

отчет Нововасильевского райкома партии;

об охране и сохранности хлеба на заготпунктах и предприятиях Министерства заготовок;

о завозе нефтепродуктов для уборки урожая и хлебозаготовок в области;

о ходе озимого сева и вспашки зяби в Васильевском и Осипенковском районах;

о постановлении ЦК ВКП(б) и Совета Министров СССР «О мерах по ликвидации нарушений Устава сельскохозяйственной артели в колхозах»;

о подготовке к проведению третьей годовщины освобождения Запорожья от немецко-фашистских захватчиков...

В этом обилии дел, которые сразу обступили меня и которые ждали решения быстрого, было легко потонуть. Думая об этом, я пришел к выводу: текущими делами надо заниматься — никуда от этого не уйдешь,— но во главу угла надо поставить вопросы коренного улучшения организаторской и партийно-политической работы.

Первые впечатления не обманули меня. На площадке «Запорожстали» людей было очень много (в «пик» стройки — сорок семь тысяч), а коллектив не сложился. Работало около сорока строительных управлений и субподрядных организаций, подчиненных разным главкам разных министерств. Сразу же пришлось столкнуться с разобщенностью этих контор, бесконечными спорами, взаимными обвинениями. Повсюду они начинали работы и нигде ничего не кончали. Дисциплина была низкая, взаимодействия и сотрудничества никакого. Другими словами, не было всего того, что делает массу людей слаженным коллективом.

Первой моей заботой стало создание обстановки четкости, партийной требовательности. Сегодня никто без графика стройку не начнет, а тогда некоторые руководители всерьез доказывали, что он в наших условиях вообще неприменим. Это, мол, не «нормальное» строительство —

разбираем завалы, вытаскиваем трубы, балки, рельсы, уцелевшие детали машин, такой труд нормированию не поддается.

Это вошло в практику: люди работали без норм, производительность труда мерили на глазок. Другими словами, план приспосабливали к узким местам, подравнивали под них темпы роста, исходили из того, что можно успеть сделать за смену или за месяц, а не из того, что нужно, совершенно необходимо сделать.

Подобные настроения надо было преодолеть, и на одном из пленумов горкома партии (по тогдашнему порядку я был одновременно и первым секретарем горкома) пришлось специально об этом говорить. Судя по стенограмме, стыдил строителей: «Посмотрите, в сельском хозяйстве, когда идет посевная, я каждый вечер получаю сводку, могу вмешаться, помочь, подбросить отстающему району горючее, запасные части. Неужели мы не можем добиться, чтобы такая же ясность была у нас на стройплощадке? Пусть трудно пока составить график для всего огромного комплекса, но на пусковых, решающих объектах он совершенно необходим. Если нет графика,— продолжал я,— если нет в наших руках средства, при помощи которого можно контролировать, требовать, поощрять, а если надо — и наказывать, то ни о каком резком продвижении дела вперед и думать нельзя».

Позицию обкома активно поддержали и директор завода «Запорожсталь» А. Н. Кузьмин, работавший здесь еще до войны, и новый управляющий трестом Запорожстрой В. Э. Дымшиц, прибывший сюда вскоре после меня. Люди они во всем были разные, но удивительно удачно дополняли друг друга.

Анатолий Николаевич Кузьмин, человек среднего роста, полноватый, носивший пенсне, сколько я помню, голоса никогда не повышал. По облику это был типичный инженер-интеллигент, и лишь много времени спустя я узнал, что он из семьи питерских пролетариев. Все в нем было: эрудиция, ум, высокая работоспособность. Пользовался он непререкаемым авторитетом в делах производства. Но больше всего мне запомнилось его спокойствие. Что-то не ладится, план срывается — Анатолий Николаевич внешне невозмутим. Пошли успехи, митинги — опять он спокоен. Ровный, деловой человек.

На заводе ему пришлось пережить тяжелое время. В августе 1941 года фашистские войска, выйдя на правый берег Днепра, начали обстреливать город. Сорок пять суток наша армия героически удерживала левобережье, и за это время только с «Запорожстали» было вывезено девять тысяч шестьсот вагонов ценнейшего оборудования. Это был подвиг: под артобстрелами, под бомбежками люди демонтировали тяжелейшие станы, паковали узлы машин, грузили их на платформы, делали маркировку, составляли монтажные схемы. Все это под контролем А. Н. Кузьмина. Завод он покинул, как капитан свой корабль, последним, буквально за полчаса до того, как на территорию ворвались гитлеровцы.

И уже через полгода группа запорожских прокатчиков работала в Новосибирске на тонколистовом стане. Электрокабель, который успели извлечь из подземных тоннелей (более девятисот километров), помог доукомплектовать десятки оборонных заводов на востоке страны. А основная часть оборудования «Запорожстали» поступила на Магнитку, где очень скоро был построен среднелистовой цех, давший стране броню из высоколегированной стали.

По характеру Дымшиц — полная противоположность Кузьмину: в оценках бывал порою категоричен, но тоже отлично знал стратегию дела и был, можно сказать, мастером тактического руководства. Любил смелые инженерные решения, мог поддержать новатора и мог осадить болтуна. Строители вообще народ специфический: на их планерках звучали, случалось, совсем не парламентские выражения. И хочу не упустить,— мягкий и доброжелательный Кузьмин тоже умел в этой обстановке отстаивать свою позицию принципиально и твердо.

Между строителями и эксплуатационниками обычно согласия нет, но Кузьмин и Дымшиц всегда находили общий язык, и конфликтов между ними я не припомню. Обком партии постоянно влиял на их отношения. В вопросе о графике оба с первых дней были со мной согласны, и в итоге он стал реальностью. Строгий суточный график увязывал воедино работы, производимые разными управлениями, помогал контролировать твердые сроки ввода объектов. Это была общая наша победа.

Тщательно составленные графики размножались потом в типографии в виде небольших книжечек. Эти книжечки

были не только у строительного начальства, но и у мастеров, прорабов, партийных, профсоюзных, комсомольских работников, у журналистов, приезжавших на стройплощадку. Они способствовали гласности, что для становления коллектива также необходимо. Одно дело, когда человек ковыряется на своем участке, не ведая, что творится вокруг, и совсем другое, когда он в курсе всего, что происходит на стройке, знает свое место в общем строю.

Но, разумеется, ввести график — это полдела. Надо было добиться повседневного контроля за его выполнением, широкой и опять-таки гласной отчетности. Строители решили и эту задачу, создав аппарат диспетчерской службы. Главным диспетчером стал Григорий Лубенец, нынешний министр строительства предприятий тяжелой промышленности УССР. (Вообще на наших заводах и стройках выросло немало хороших партийных и хозяйственных руководителей.) Тогда это был молодой здоровенный парень, он сидел в окружении десятка телефонов, ухитрялся все видеть, все помнить, всюду поспевать и в 17.00, когда проводился ежедневный диспетчерский рапорт, мог ответить на любой возникавший вопрос. Кончились пустые пререкания, ссылки на то, что чего-то не обеспечили, не завезли,— данные всегда были точны.

Мне нравилось бывать на совещаниях строителей: оперативки у них действительно проводились оперативно, пятиминутки не растягивались на два часа. Само собой, далось все это нелегко, приходилось преодолевать инерцию, бороться с психологией «авось да небось», но постепенно начал налаживаться порядок, стройка входила в ритм, и если случались неувязки, то разрешались они без проволочек.

Помню, в начале мая 1947 года в малом зале обкома мы проводили собрание партийно-хозяйственного актива Запорожстроя. О ходе работ докладывал Дымшиц, выступал и Кузьмин, со скрупулезной обстоятельностью перечисливший требования к строителям, брали слово рабочие. Заключать собрание пришлось мне, и я подчеркнул, что необходимо сконцентрировать силы на пусковых объектах — тогда это были ТЭЦ и доменная печь:

— Обстановка складывается весьма необычная. Даже при самом богатом опыте вы должны признать, что с такими темпами строительства, с такими масштабами сталки-

ваетесь впервые. А срок ввода является для всех нас безусловным. Без сосредоточения сил на пусковых объектах, без создания, если можно так выразиться, ударного кулака в сроки мы не уложимся. На некоторых участках, в частности на таком важном объекте, как домна, мы пока что действовали, как говорится, не кулаком, а растопыренной ладонью. А это не сильный удар.

Все мы учились в тот год и этот прием — собирать силы в кулак — приняли затем на вооружение. Он был замечен и оценен всей страной. Восстановление «Запорожстали» и Днепрогэса признано классическим образцом концентрированного сосредоточения сил и средств на ударных участках всенародного строительства. Впоследствии именно так велись многие наши крупные стройки. Так возводились сверхмощная домна № 9 в Кривом Роге и стан «3600» в Жданове, Волжский автозавод и КамАЗ; этот опыт используют и сегодня нефтяники и газовики Тюмени, строители Байкало-Амурской магистрали.

Пользуясь случаем, хотел бы подчеркнуть самую тесную взаимосвязь вчерашнего дня страны, пройденного нами пути, с постановкой новых задач. Год от года возрастают размах наших планов, масштабность и сложность проблем, и решать их приходится на новом уровне, по-новому. Но при этом необходимо учитывать богатейшую практику строительства социализма, исторический опыт партии и народных масс.

Сейчас, например, программа особого значения — комплексное освоение недр и развитие производительных сил Западной Сибири. Это поистине великая стройка нашего времени, превосходящая по своему размаху, по объему капиталовложений, по сложности технических и транспортных задач все, что было у нас в прежние годы и пятилетки. Тем более важно, учитывая накопленный опыт, не допустить здесь распыления сил. Все настоятельнее встает задача своевременной концентрации ресурсов на главных направлениях, верного определения приоритетов, то есть очередности решения проблем в соответствии с их значением для народного хозяйства.

Умение выявить те конкретные звенья, где ценой минимальных затрат можно получить наибольший и быстрый эффект, умение подойти к решению любой задачи с точки зрения конечных результатов — именно в этом со-

стоит искусство планирования, да и вообще хозяйственного руководства.

Словом, если говорить ленинским языком, выделение тех звеньев, ухватившись за которые мы можем вытащить всю цепь, по-прежнему имеет для нас решающее значение. И впервые я по-настоящему начал это понимать, осознал на основе собственного опыта в напряженный и боевой год запорожской стройки.

3

С первых ее дней, помимо организаторской работы, как уже сказано, пришлось уделять большое внимание работе партийно-политической. Эти вопросы решались фактически одновременно. Сложность состояла в том, что, в отличие от устоявшихся коллективов, все у нас тогда было в движении. Надо было решать вопросы жилья, быта, сферы обслуживания. Ведь ежедневно приезжали на стройку сотни людей — демобилизованные воины, монтажники из других областей, наши металлурги, возвращавшиеся из Сибири, с Урала, местные жители, которые были угнаны в Германию, молодежь из окрестных колхозов. Люди становились на партийный учет. И уже в ходе работ надо было присматриваться, кто чего стоит.

Из лучших людей стройки шло пополнение партийных рядов. На Запорожстрое за первую половину 1947 года мы приняли в ряды ВКП(б) почти вдвое больше рабочих, чем за весь 1946 год, среди них был, например, монтажник Иван Румянцев, имя которого гремело в те годы. Таким образом укреплялось боевое ядро многотысячного коллектива, и важно было напомнить людям, что секретарь партийного комитета — это прежде всего политический руководитель, а каждый коммунист — это политический боец.

На одном из пленумов обкома мне пришлось критиковать секретаря Нововасильевского райкома КП(б)У. Работник он был в общем хороший, инициативный, но чрезмерно увлекся хозяйственными делами, ушел в них с головой. Я сказал тогда, что секретарь райкома — это в первую очередь крупный политический работник, представ-

тель ЦК нашей партии в большом административном районе. А выступления некоторых наших секретарей похожи больше на доклады хозяйственников — в них не чувствуешь политической линии. Вот и нововасильевский секретарь хорошо говорил о тракторах и волах, а как дошел до партийной работы, сразу забуксовал. Так не годится! В партийной работе необходим прежде всего политический анализ обстановки. Тогда и к хозяйственным делам будешь знать, с какой стороны подступиться.

В дни, когда отставали строители «Запорожстали», когда большие трудности испытывал Днепрострой, я все время слышал: дайте цемент, и дело пойдет на лад. Многим казалось, что все упирается в нехватку материалов. Нехватки, конечно, были, но было в то же время ясно: о собственных просчетах люди думать разучились. За беготней, спорами, сиюминутными заботами смещалась перспектива, терялось главное. Листая сейчас стенограммы пленумов, конференций, активов, вижу, как часто тогда приходилось мне говорить именно об этом.

— Цемент, бесспорно, нужен. Без него бетона не замесишь. Но гораздо важнее, чтобы человек, который кладет бетон в плотину, понимал, почему этот бетон надо укладывать и трамбовать при двадцатиградусном морозе на сорокаметровой высоте. У гитлеровцев было много техники и всего, что нужно для боя. И все-таки мы победили, потому что и мы, и солдаты, которых мы вели в бой, глубоко понимали, во имя чего мы идем на штурм вражеских укреплений, изрыгавших огонь и смерть. Вот почему партийные организации во главу угла своей деятельности обязаны ставить задачи воспитания человека. Тогда, к слову сказать, и цемент и все прочее будет появляться несомненно быстрее, и дела у нас пойдут гораздо лучше.

Войну в речах мы вспоминали нередко. Не только потому, что фронтовые примеры были тогда особо близки и понятны, но и потому, что вся обстановка напоминала в тот год боевую — стройки были полями сражений. Хорошо помню свою первую встречу с днепростроевцами. Вскоре после того, как приступил к работе, по решению ЦК ВКП(б) был создан Днепростроевский райком партии, объединивший коммунистов огромной стройки. Первая их конференция проходила по-деловому, выступали рабочие, инженеры, начальники служб, поднимали острые техниче-

ские проблемы, говорили о неполадках, не обошлось без взаимных упреков. Я сидел за столом президиума, внимательно слушал, кое-что записывал в блокнот. Потом попросил слова.

Возможно, некоторые ожидали, что секретарь обкома тут же рассудит, кто из выступавших прав, а кто виноват, но я сознательно в споры вмешиваться не стал. Посчитал: на первой встрече это было бы преждевременно. Сказал, что о технике гидростроения говорить не буду вообще — в этих делах они разберутся и без меня. Полезнее будет, если теперь мы сосредоточим внимание на организаторской и политической работе. Для начала решил взять три основных вопроса: дисциплина на стройке, критика и самокритика, развитие социалистического соревнования.

«Как обстоит у нас дело с соревнованием? Скажу откровенно: очень плохо. В дни Отечественной войны, особенно на решающих ее этапах, когда перед войсками ставилась трудная задача, несмотря на отсутствие материалов, мастерских и всего прочего, наглядная агитация использовалась исключительно активно. Например, когда готовились к взятию Киева, войска располагались в лесах, но не было места, где бы не бросались в глаза плакаты и лозунги. Вы могли увидеть дерево со срезом коры, на котором было написано: «Даешь Киев!» На куске фанеры — надпись: «Боец, завтра ты будешь в Киеве!» С такими краткими призывами, написанными на танках, повозках, автомашинах — где только можно было,— мы шли на Берлин, освобождали Прагу. А был я сегодня на станции, на плотине и ничего подобного не увидел: ни лозунга, ни призыва, ни одной фамилии передовика, ни одной цифры — за что и где боремся. Так обстоит дело с наглядностью соревнования.

Партийный комитет,— говорилось дальше,— должен знать всех ударников труда. И не только знать. С помощью агитаторов и пропагандистов их достижения и, что особенно важно, их методы надо сделать достоянием всех строителей. На сколько процентов выполнила та или иная бригада план, завтра же должно быть известно через печать, через радио, с помощью листовок. Мы обязаны использовать весь арсенал средств, накопленных партией. И если партийный комитет добьется действенности соревнования, сделает его по-настоящему массовым, то Днепрогэс будет

пущен в срок. Если же партком знакомится только со сводкой планового отдела — это не руководство социалистическим соревнованием...

Голос из зала: А у нас сплошь да рядом только по сводке и судят!

— Надо, значит, с этим покончить. Соревнование прямо зависит от уровня внутрипартийной работы. Каждый из нас знает: когда партия хочет решить какой-то сложный вопрос, она усиливает внутрипартийную работу. Если на строительстве будет строгая партийная дисциплина, то мы наведем порядок и вся работа улучшится. Ибо нет такого приказа, который для коммуниста был бы сильнее приказа партии...»

Читая сегодня эти выступления, замечаешь кое-какие повторы, но в целом эту позицию я и теперь одобрил и поддержал бы. Потому что линия, политическая линия, выстраивается лишь тогда, когда изо дня в день, из месяца в месяц добиваешься поставленной цели, развиваешь свои идеи, не отказываешься от своих слов, не забываешь своих же решений. Вот еще одна стенограмма, разговор идет уже в другой аудитории, а тема та же:

«...Вынужден также отметить, товарищи, что наглядная агитация у вас никак не отражает хода и размаха стройки. Общие призывы, они ведь никому еще не помогли. «Запорожсталь» — это жемчужина Юга!» Красивый плакат? Да, красивый. Верный? Конечно, верный. Но что он дает, на что нацеливает? Нам нужны конкретные призывы к действию, нужны плакаты, в которых были бы цифры, даты, имена инженеров-новаторов, стахановцев, рабочих ведущих профессий. Причем не одних и тех же, так сказать, раз и навсегда утвержденных, а все новых и новых — тех, кто сегодня вырвался в соревновании вперед. Мы должны показать народу эту замечательную когорту тружеников Запорожстроя!»

Как организаторская работа, так и политическая вели к одной цели. Обком партии добивался, чтобы масса людей стала коллективом, чтобы в коллективе выросли вожаки, заметные, яркие люди. И, конечно, таких людей выросло много. Я знал их не понаслышке. Бывая на стройках, беседовал с ними прямо там, где они работали. В этой обстановке, как в боевой траншее, лучше всего узнаешь человека.

Вот одна удивительная судьба. Всякий раз, когда приходилось бывать на Днепрострое, еще издали слышал звонкие голоса девчат, которые подавали бетон в тело плотины. До бровей закутанные платками, обсыпанные цементной пылью, в жару ли, в холод, они не теряли бодрости никогда. Спросишь, как идут дела, и всегда в ответ звонкое: «Хорошо!» Это была бригада Ани Лошкаревой, занесенная в Книгу почета республики. На одном из собраний актива, в котором участвовали бригады ударные, комсомольские, фронтовые, ко мне подошли в перерыве принаряженные девушки, и я не сразу узнал старых своих знакомых.

— А ваша бригада тоже ведь фронтовая?

— Была фронтовой.

— Нет, Аня, не согласен. Предстоит паводок, нужен хороший бетон, от вас зависит качество работы всех бригад. Ваш фронт еще впереди.

Работали девушки хорошо. Во время празднования тридцатилетия Октября увидел их среди демонстрантов, крикнул в микрофон: «Привет бригаде Ани Лошкаревой!» Оглянулись, заулыбались...

А вскоре мне стало известно, что Аня тяжело больна. Сказалось голодное военное детство — у нее открылся туберкулез. Конечно, мы сделали все, чтобы Аня поправилась, предложили ей другую работу, но она наотрез отказалась: «Не могу без стройки и без девчат».

За восстановление Днепрогэса Анна Лошкарева получила орден Ленина. А несколько лет спустя, в Молдавии, наши пути снова пересеклись: она выздоровела и вместе с мужем строила Дубоссарскую ГЭС. Убежден: исцелили ее не только лекарства и южные санатории. Спасла Аня сама себя тем, что сохранила бодрость, не бросила работу, не замкнулась в себе, жила полнокровной жизнью. Мне рассказали недавно: Анна Степановна вырастила четырех здоровых ребят и работает комендантом рабочего общежития. Думаю, это хороший наставник для молодежи.

На другой стройплощадке познакомился с трубомонтажником Иваном Румянцевым. Это был молодой, сероглазый, красивый парень, выдумщик, умница, настоящий мастер своего дела. Рабочим стал, пожалуй, слишком рано: отец погиб на фронте и он решил помочь матери. Но чего не получил в школе, добрал пытливостью, опытом и талантом. Иван строил крупные предприятия в Ярославле, Горь-

ком, Чирчике, а у нас работал в Запорожстрое. Именно он предложил новый по тем временам метод крупноблочного монтажа.

— Собираем трубы на земле,— объяснял он мне.— Правим, рихтуем, монтируем в звенья. Работать так легче, удобнее и, конечно, быстрее. Краном или лебедкой поднимаем готовые узлы наверх, остается только соединить в единое целое. Ничего хитрого!

— А не рискованно? Не опасно ли для людей?

Он улыбнулся:

— Глазам страшно, а руки делают. Да вы не беспокойтесь, Леонид Ильич, мы все заранее рассчитали, инженерами это проверено.

Трубопроводов в металлургии много, они связывают все цехи, переплетаются во всех направлениях — это был напряженный участок работы. Я посоветовал членам партбюро монтажного управления попросить Румянцева выступить на открытом партийном собрании. Отчет о собрании поместила наша газета «Строитель», затем «Правда» опубликовала большую статью «Опыт Ивана Румянцева — всем монтажникам», и метод широко пошел по стране.

Впоследствии Иван Александрович работал на строительстве Дворца культуры и науки в Варшаве, помогал монтировать Бхилайский металлургический комбинат в Индии...

Таких встреч было много, всех не перечислишь, и пусть не обидятся товарищи, которых не смог здесь назвать. Я не забыл их.

4

Вообще, замечу, память на людей, особенно на хороших людей, у партийного работника является и человеческим долгом, и профессиональной обязанностью. Общение с ними всегда необходимо. Оно обогащает партийного работника, укрепляет его связь с жизнью, помогает, как говорят, из первых рук узнать замыслы, интересы, нужды людей. Наконец, просто приятно бывает открыть для себя хорошего человека — рабочего, колхозника, строителя, агронома, художника, журналиста, ученого. Я никогда не

жалел на это времени, да и сам характер партийной и политической работы, к счастью, способствует этому.

На одном из заседаний бюро в Запорожье мы распределили обязанности между секретарями обкома. Назову те из них, которые выпали на мою долю: общее руководство областью, подготовка вопросов на бюро, сельское хозяйство, пропаганда и агитация, руководство работой облплана, обкома комсомола, управлений МГБ, МВД, прокуратура, кадровые вопросы. И во всей этой работе главное — люди, главное — понять их и быть понятым ими.

В работе первого секретаря нет второстепенных дел. Скажем, прием населения — можно ли не считать его важным? Не так давно по Центральному телевидению выступал старый экскаваторщик с «Запорожстали» и рассказал о таком эпизоде. Его жена потеряла все продуктовые карточки. Четыре человека почти на месяц остались без хлеба. И вот, рассказывает рабочий, он пошел на прием к первому секретарю обкома, и тот распорядился помочь. Сам я давно забыл этот случай. А вот человек помнит. Для него тогда это было жизненно важно.

История с хлебными карточками — символический эпизод. За ним стоят огромные трудности, пережитые нами. Невероятных трудов после военной разрухи стоило собрать хлеб на полях, сохранять этот хлеб, едва ли не заново развивать животноводство на разоренных, сожженных фермах. Огромные усилия надо было затратить, чтобы наладить питание в рабочих столовых, обеспечить продуктами детские учреждения и больницы, которые к тому же приходилось заново строить. Непостижимо трудно было обеспечить десятки тысяч людей жильем. «Мы не можем сдавать завод, не имея жилья»,— повторял едва ли не на каждом собрании Кузьмин и был, конечно, прав. Забегая вперед, скажу, что именно Запорожстрой в период восстановления города внедрил поточно-скоростной метод, сокративший втрое обычные сроки сооружения домов. А ведь дома не были, как сейчас, типовыми, восстанавливать приходилось коробки — разные и по-разному разрушенные. В 1947 году сдано было пятьдесят пять тысяч квадратных метров жилья — по тем временам огромное достижение...

Речь шла до сих пор в основном о Днепрогэсе и «Запорожстали», но это вовсе не значит, что не было в городе и

области других объектов, требовавших неустанного внимания. Восстанавливался, скажем, комбайновый завод «Коммунар». Вначале, еще в полуразрушенных цехах, он выпускал жатки-копнители, помогал колхозам ремонтировать уцелевшие комбайны, делал для них хедеры, и это было очень важно для нас. Осенью 1946 года бюро обкома потребовало ускорить выпуск новой машины, притом более совершенной. Весной 1947 года на бюро шел разговор о серийном производстве комбайнов «С-6», а на октябрьском пленуме обкома уже отмечалось, что выпуск их возрос в третьем квартале по сравнению со вторым в 3,3 раза.

Оглядываясь назад, вспоминая сделанное, мы обычно черпаем из этого опыта то, что годится сегодня и полезно на будущее. В трудное, напряженное время я на собственной практике убедился в правильности метода, ставшего у нас традиционным: бюро обкома постоянно, настойчиво, требовательно возвращалось к сложным проблемам. Если уж поставлена задача, то надо доводить ее решение до конца! С годами укрепился в этой позиции: повышение организованности, дисциплины и ответственности неотделимо от проверки исполнения решений. Если бы наши хозяйственные руководители полностью выполняли все ими же принятые решения, то о многих недостатках давно бы не было и речи.

Одно время в Запорожье очень остро стояла проблема местных строительных материалов, от которых зависели и Днепрострой, и Запорожстрой, и тот же «Коммунар», и жилищное строительство по всей области. Как водится, я слышал ссылки на объективные трудности, были всевозможные отписки и отговорки, казалось, что и сделать ничего нельзя, но в марте 1947 года мы слушали на бюро этот вопрос, в мае вернулись к нему, не забывали о повседневном контроле, и со второй половины года слово «кирпич» исчезло из наших протоколов. Проблема была решена.

Приходилось заниматься и такими вопросами, которые не связаны с хозяйством, с житейскими проблемами, но которые тоже были важны, ибо затрагивали человеческие судьбы. Органами безопасности велась работа по розыску и разоблачению предателей, помогавших фашистам, полицаев, карателей, укрывшихся во все щели. Они не должны

были уйти от возмездия. Но эту работу следовало проводить с предельным вниманием и осмотрительностью, чтобы не оскорбить подозрением честных людей. Партийное участие в таком деле было обязательным. Мне специально приходилось подчеркивать, что нельзя подозревать в предательстве каждого, кто не по своей воле оказался на оккупированной территории.

С другой стороны, стоит отметить, что послевоенное время требовало особой бдительности. Недели не проходило без различных ЧП, еще появлялись даже вооруженные банды, приходилось слышать стрельбу в ночное время. Я много ездил по дорогам, нередко ночью, в одиночку, сам садясь за руль. И было бы обидно, пройдя всю войну, напороться на глупую пулю. Но, откровенно говоря, думать о личной безопасности было некогда, волновало другое — следовало обеспечить безопасность, спокойную жизнь всего населения.

В феврале 1947 года бюро обкома пришлось принять особое постановление о мерах по усилению борьбы с преступностью. Помнится, было сказано, что мы обязаны бросить на этот фронт коммунистов и комсомольцев, усилить органы охраны порядка, очистить от неустойчивых людей: «Раз совершил аморальное действие — замените этого человека! Лучше пусть будет пустое место. Тогда, по крайней мере, все увидят, что место пустое, что надо направить туда сильного работника. Либо возьмитесь по-серьезному, всем коллективом за его перевоспитание».

Очень важна была работа милиции. Всякий народ приезжал в Запорожье, а город — темен, без фонарей, без транспорта, и помню момент, когда грабежи и случаи хулиганства серьезно мешали наладить работу в третью смену. Требовалось поднять авторитет милиции, укрепить ее, а была она (вспоминается и такая деталь) даже просто обношена. На одном из заседаний я говорил: «Надо нам в первую очередь милиционеров одеть. Чтобы издали видели — идет блюститель законности и порядка».

Можно назвать много других, как будто некрупных по сравнению с делами гигантских строек проблем. Но это все — жизнь, и для всего надо было находить время и безошибочные решения. Разумеется, мне никогда не удалось бы, как говорится, вытянуть этот воз, если бы нагрузка не распределялась между другими секретарями обкома,

если бы не подключены были к работе все отделы и аппарат областного комитета партии, если бы, наконец, бо́льшая часть этих вопросов не решалась практически в советских и хозяйственных органах. И тут хочу подчеркнуть одну важную черту партийного руководителя: он должен уметь не подменять других работников, а находить сотоварищей, доверять им, делить с ними заботы и труд, принимать ответственные решения коллективно.

В Запорожье народ подобрался в основном сильный, знающий, дельный. Хочу сказать, что вторым секретарем обкома был Андрей Павлович Кириленко. Секретарями областного комитета были Г. В. Енютин, П. С. Резник, вторым секретарем горкома партии работал Н. П. Моисеенко. Таким образом, мне было на кого опереться...

Начиная с весны 1947 года едва ли не через день я стал бывать в Запорожстрое, а летом даже перенес туда свой рабочий кабинет. Между строящейся ТЭЦ и домной № 3 была подстанция, половина которой уцелела после взрыва. Здесь мне нашли комнату, поставили в ней письменный стол, телефон, пару стульев и кровать на тот случай, если останусь в ночную смену. Таких случаев становилось все больше.

Приходилось заниматься практически всеми вопросами стройки. Время было трудное, и каждый день ставил перед нами новую проблему. Приняли мы, помню, решение перейти на работу в две смены. Это давало возможность ускорить строительство, выполнить план. Но, понятно, без освещения вечером работать нельзя. Достать же в области электролампочки было практически невозможно. И вот я решил обратиться с письмом в ЦК ВКП(б) к тов. Жданову. Объяснил положение и попросил помочь прислать три тысячи лампочек. Прошло не более трех дней, и мы получили не только положительный ответ, но и лампочки. Стало возможным организовать вторую смену, облегчить труд многих людей. Это говорит о том, с каким большим вниманием относился ЦК к каждой даже небольшой просьбе, которая касалась восстановления индустриального гиганта.

От стройки все же приходилось иногда отвлекаться. Во время сева, помню, возвращался из Бердянска, спешил, заночевал в поле в прошлогодней копне, а часов в семь утра заехал в Пологовский район. Беседуя с секре-

тарем райкома Шерстюком, спросил, как идет сев, что с техникой, а он, смотрю, как-то мнется.

— Ты что, Александр Саввич? Говори прямо, что у тебя?

— У меня порядок... Вы радио слышали утром?

— Нет, а что?

— В «Правде», понимаете, в передовой разделали нас. За низкий темп восстановления «Запорожстали». Формулировки очень резкие.

Помолчали.

— Так...— говорю.— Значит, будет звонить Сталин. Надо ехать.

Ночью мне действительно позвонил И. В. Сталин, и разговор был серьезный. То, чего мы успели добиться, что еще недавно считалось успехом, обернулось вдруг едва ли не поражением. Изменились обстоятельства — не у нас в области, а в стране и в мире. Сроки ввода всего комплекса, который должен был производить стальной лист, нам перенесли на ближайшую осень, темпы строительства предписали форсировать. Я уже говорил, что это связано было с «холодной войной».

16 марта 1947 года вышло постановление Совета Министров СССР о новых сроках, следом еще одно — об ускорении монтажа оборудования, а 8 апреля Центральный Комитет ВКП(б) принял постановление о работе парткома стройки, то есть о ее партийно-политическом обеспечении. Трижды на протяжении одного месяца высшие партийные и государственные органы страны возвращались к нашим делам.

Постановление ЦК резко критиковало партийный комитет Запорожстроя за то, что в сложных условиях он оказался не на высоте положения. И хотя лишь в конце года я приступил по-настоящему к работе, хотя мог бы сказать, что моей вины здесь нет, весь груз ответственности следовало принять на свои плечи. Это еще одна черта работы первого секретаря обкома: как руководитель, как коммунист, он не может отговориться тем, что, мол, при каком-то событии не присутствовал, чего-то не знал, а за что-то отвечают другие товарищи. С того часа, как он принял руководство областной партийной организацией, первый секретарь за все в ответе.

На третий день после выхода постановления Центрального Комитета было проведено партийное собрание Запорожстроя. Разговор шел откровенный, нелицеприятный, крутой. В своем выступлении, сделав критический анализ положения дел на стройке, я подробно говорил и о недостатках в работе горкома и обкома КП(б)У.

28 апреля вопрос о постановлении ЦК ВКП(б) мы вынесли на заседание пленума Запорожского горкома партии. Строители и эксплуатационники пришли к нему уже с наметками новых планов, с графиком, и разговор шел конкретный. Кузьмин, например, привел такой расчет: если идти на уровне достигнутого нами в марте, то для пуска доменной печи потребуется четыре месяца, для пуска слябинга — еще четыре, а для цеха холодной прокатки — больше восьми.

— Нельзя успокаиваться, что план марта выполнен,— говорил директор завода.— Даже по сравнению с апрелем темпы должны быть увеличены по крайней мере вдвое.

Необходимо было значительно повысить производительность труда.

— На стройке,— говорилось тогда на пленуме горкома,— трудятся сегодня тридцать тысяч рабочих. И все же участки испытывают нехватку людей. Если бы нам удалось повысить производительность труда на двадцать процентов, это было бы равнозначно тем шести тысячам человек, которых стройке недостает!

Пришло время, когда счет пошел у нас не на годы, а на месяцы и даже на дни. Всем стало ясно: планировать мы обязаны, исходя не из того, что «можно», а из того, что «нужно». Когда было объявлено, что ежесуточно придется выполнять строительно-монтажных работ на миллион рублей, зал загудел, многие еще сомневались в своих силах. (Между тем этот рубеж был достигнут уже к концу мая, а осенью, когда вводились прокатные цехи, стоимость работ, выполняемых за сутки, доходила до двух миллионов.)

Я выступал в конце заседания. Говорил главным образом о том, что на стройке необходимо создать обстановку боевой мобильности, всеобщей подтянутости, бережливости и самодисциплины. Именно это теперь стало главным, основным, от этого зависит все. У меня к тому времени на-

копилось немало наблюдений, чтобы наглядно показать наши упущения и возможности.

Напомнил случай, когда в большом цехе застеклили все окна и фонарь крыши, а вскоре произвели по соседству взрыв. Окон как не бывало. Выходит, рабочих мы агитируем за экономию, а сами стекла бьем. Так работать не годится! За бесхозяйственность партком Запорожстроя должен взыскивать с руководителей-коммунистов, не взирая на лица. Это было подчеркнуто самым решительным образом. Но тут же я посчитал нужным добавить:

— Когда мы бездействуем, прощаем безответственность, это очень опасно. Однако я не хочу призывать партийный комитет исключать кого-то из партии или, как говорится, насыпать мешок выговоров. Это тоже не метод.

Важно было предупредить товарищей от шараханья в другую крайность...

5

С первых дней мы добивались бережного отношения к кадрам, дорожили обстановкой партийной доброжелательности, которая уже установилась в нашей организации. Я вообще никогда не был сторонником грубого, крикливого, или, как его еще называют, «волевого», метода руководства. Если человек напуган, он ответственности на себя не возьмет. А нам надо было не сковывать, а, напротив, поддерживать самую широкую инициативу. В тех напряженных условиях без новаторства, без активных поисков мы ничего бы не добились. Впрочем, в спокойных условиях и вовсе шуметь ни к чему.

Приведу такой пример. На монтаже у нас работал башенный кран БК-151, по тем временам мощный. Желая ускорить дело, его перегрузили, и кран упал, вышел из строя. Когда сообщили об аварии, я поспешил на площадку, а там — крик, шум, бледный стоит крановщик, успели уже приехать из котлонадзора и даже из следственных органов. Спокойствие сохранял, кажется, лишь Кузьмин.

— Жертв нет? — спросил у него.

— Нет,—отвечает.— Упал более чем удачно. Если бы делали специальный расчет, так и то в нашей тесноте лучше его не уложишь.

Стали разбираться: действительно, кран упал на свободный участок, никого не убил, ничего не разрушил. А уже слышу истерику: «Вредительство! Машиниста судить! Прораба судить!» Хочу, чтобы меня правильно поняли: я за строгую и, главное, неотвратимую кару действительным негодяям и преступникам, вина которых полностью доказапа. Но тут, убедившись, что никакого злого умысла не было, а была неосторожность, потребовал, чтобы изменили тон. Зачем создавать атмосферу нервозности и страха? Наоборот, апеллируя к чувству горечи, вызванному этой бедой, нужно побудить людей к поискам быстрого, наиболее разумного выхода из положения.

И выход был найден, строители применили систему вантовых дерриков, монтаж продолжался и даже не вышел из графика. Что дало бы строгое наказание людям, строительству, делу, которому мы служим? Ну, допустим, устрашил бы этот пример других крановщиков, других прорабов. Однако начни наши ударники и инженеры-новаторы работать «от сих до сих», следуй они всем параграфам инструкций, нечего было бы и думать о выполнении жесточайших сроков строительства.

Науки о восстановлении разрушенного не существовало, учебников, которые бы учили, как поднимать из пепла сожженные, разбитые, взорванные сооружения, не было. Все впервые, все сызнова. Сама задача была дерзка, и важно было не убить дух новаторства, надо было поощрять смелость у всех — у рабочих, инженеров, партийных работников. В то жаркое в прямом и в переносном смысле лето на всех участках ударной стройки люди ломали привычные нормы и, следовательно, шли на риск. Но это был риск оправданный и обдуманный, опиравшийся на знания, опыт, тонкий расчет.

Понадобилось, например, снять с железнодорожной платформы станину прокатного стана, весившую восемьдесят две тонны. А кран на листопрокате — тридцатитонный. По всем инструкциям требовалась более мощная техника, и ничего не было проще для бригады, чем отказаться

от работы. Ищите, мол, нужный кран, привозите на место, а мы подождем. Однако поступили люди иначе.

Старый мастер такелажных работ Александр Николаевич Чепига, молчаливый, даже угрюмый на вид, обошел платформу со всех сторон, осмотрел тяжелейшую станину, потом — фундамент, приготовленный для нее. Что-то он прикинул сам, потом посидел с бригадой, с инженерами проверил расчет, и в результате проделан был номер, который назвали у нас «цирковым». Между платформой и фундаментом соорудили помост из шпал. Затем подцепили станину за верхнюю часть, и по команде Чепиги кран (тот самый, тридцатитонный) перенес эту часть на помост. Затем подцепили другой конец и подвели к фундаменту. Так постепенно поставили станину в нужное положение. Фокус заключался в том, что все время основная часть тяжести приходилась на твердую опору. И это действительно был фокус, основанный на смекалке, находчивости и точном расчете талантливого рабочего человека.

Точно так же он кантовал потом станину ножниц прокатного стана весом уже в сто тридцать тонн. Норма времени была при этом сокращена в девяносто раз! Похожий эпизод был и при восстановлении ТЭЦ, когда тяжелый барабан котла поднимали на большую высоту. Дело ответственное, нужных кранов и тут не было, но один из инженеров предложил комбинированный подъем с помощью маломощной стрелы и ферм самого здания. Специалисты Союзпроммонтажа забили тревогу. Но когда они пришли в котельный зал, барабан уже был установлен. Вместо нескольких дней на это ушло тридцать две минуты.

Как-то я подошел к группе монтажников, приехавших из Сталинграда: «Здравствуйте, товарищи гвардейцы!» Называл их так не только потому, что многие еще не сняли солдатских гимнастерок, но и потому, что монтажники шли у нас замыкающими, от них зависел окончательный срок, и, как говорится, отступать им было некуда. Спросил по обыкновению, что нового на участке, а они хохочут. Когда рассказали, что у них стряслось, рассмеялся и я.

Случай был забавный. Попал к ним чертеж, а на нем категорическая резолюция: «Аварийно! Сделать сегодня же. Лившиц». Ну, монтажники посмотрели и ужаснулись: по самым жестким нормам работы тут было дня на три. Не обошлось без крепкого слова, однако деваться некуда,

навалились по-умному и смонтировали все в тот же день. Тут бежит к ним девушка из конструкторского бюро: «Где чертеж?» Оказалось, резолюция товарища Лившица, начальника энергосектора Гипромеза, относилась вовсе не к монтажникам. Он просил сделать всего лишь копию чертежа.

Буквально на всех участках люди работали самоотверженно, талантливо, смело. Случалось, не уходили домой, пока не выполнят задания, по нескольку дней оставались на стройке — поспят где-нибудь в тени три-четыре часа и опять за работу. Возникла атмосфера, которой с самого начала добивался обком, атмосфера всеобщего подъема, огромной целеустремленности, неиссякаемой веры в свои силы. Я почувствовал: на стройке наступил решительный перелом, теперь мы будем идти вперед и вперед. Выросла трудовая гвардия, которой по плечу самые дерзкие планы, самые сжатые сроки. Важно было не утерять темпа, как на фронте брать за крепостью крепость...

Результаты труда запорожцев стали заметными на общем трудовом фронте. «Так же, как в годы первых пятилеток,— писала «Правда»,— вся страна строила «Магнитострой» и «Кузнецкстрой», так и теперь слово «Запорожстрой» должно быть паролем боевой работы не только для строителей, но и для всех тех, от кого зависит быстрое восстановление Запорожского металлургического завода».

Среди многих средств воодушевления людей большую роль сыграла в то лето печать, яркое большевистское слово. Прибыв на работу в Запорожье, я сразу же настоял на увеличении тиража областных газет. И хотя бумаги в стране не хватало, ЦК ВКП(б) пошел нам навстречу. Мы добились также радиофикации рабочих поселков. Потом работники аппарата удивлены были тем, что впервые в их практике первый секретарь обкома поставил на бюро отчет редакции запорожстроевской многотиражки «Строитель». В решении бюро было записано: «Партком недооценивает огромной организующей роли газеты в усилении идеологической работы с массами, не использует ее как трибуну...»

В самое горячее время на стройплощадке работали выездные редакции газет «Правда», «Радянська Україна», «Большевик Запорожья». Заведующего отделом агитации

и пропаганды нашей областной газеты Андрея Клюненко я знал по фронту, вместе мы прошли от Кавказа до Праги. Он был смелым комиссаром полка и журналистом стал смелым — в газетном деле это качество тоже необходимо. Помню и редактора выездной редакции «Большевика Запорожья» Владимира Репина. Худощавый, высокий, в очках, он отличался необыкновенной дотошностью, умел первым узнавать новости стройки, и мгновенно — через газету, через листовки — они становились известны всем.

Листовки по поводу особо важных событий мы стали выпускать регулярно. Комсомольцы сбрасывали их в городе с грузовиков, а иногда и с маленького самолета «ПО-2». Вот текст одной из них, посвященной очень дорогой для нас победе:

«Молния. Родина, принимай наш рапорт:

ЕСТЬ

ЗАПОРОЖСКИЙ

ЧУГУН!

Сегодня доменщики произвели первый выпуск послевоенного чугуна. Запорожстроевец! Ты видишь плоды своего самоотверженного труда на благо и во славу любимой Родины.

Весь советский народ приветствует возрождение сверхмощной домны и ТЭЦ «Запорожстали» как воскресение из мертвых, потому что знает, до каких пределов разрушения были они доведены фашистскими извергами.

Вся страна с благодарностью произносит сегодня твое имя — запорожстроевец!

ВПЕРЕД, К НОВЫМ ПОБЕДАМ!»

Однако я забежал вперед: до этого торжества надо было еще, как говорится, дожить. Выпускались листовки и острокритические — с фамилиями тех, кто задерживал стройку. Приведу такой, казалось бы, незначительный пример. Кто-то оставил на дороге сляб. Он мешал работать. И вот на этом слябе на следующее утро появляется надпись: «Мастер пролета! Уберите сляб — он мешает работать. Срок — 5 часов». И подпись. И что вы думаете — убирали, расчищали! Надо сказать, это оказывало сильное воздействие.

Хорошо «работала» и всякого рода наглядная агитация. Идешь по площадке, и всюду цифры, даты: пустить слябинг к такому-то числу, холодный прокат — к такому-то, осталось 30 дней, потом 15... 10... 5 дней. О делах на стройке знал весь город, на митинги мы приглашали всех жителей, строители приходили с семьями.

— Что это,— могла спросить чья-нибудь молодая жена,— других хвалят, а про тебя ни слова?

Или детский вопрос:

— Почему, папа, дяде Петру хлопают, а тебе нет?

Это и есть настоящая, живая массовая работа, и эффективность ее очень велика. Большое заблуждение — полагать, будто лишь материальные стимулы нужны человеку. Нет, советскому человеку очень многое нужно — сознание своей причастности к большому делу, стремление выразить себя в труде, гордость своим мастерством, уважение товарищей, почет.

Но все эти нравственные потребности, конечно, надо воспитывать. И тут вездесущие газетчики нам очень хорошо помогали. Передовой опыт, яркая судьба человека, чей-то рекорд, боевые дела на каком-то участке — все это оперативно освещалось в газетах. Журналист был полноправным участником стройки.

Помню, советовал сотрудникам выездных редакций непременно участвовать в обходах пусковых объектов, которые вместе с руководителями завода и стройки мы совершали ежедневно. Тут всегда всплывали интересные вопросы, завязывались полезные разговоры, становились известны новые герои стройки. От печати мы ждали не только похвал, но и острой критики.

Замечу, кстати, что мы старались оградить строителей, монтажников, эксплуатационников и от лишних вызовов в различные инстанции. «Всю работу переносите на объекты,— говорил я нередко своим товарищам.— Если есть дело, выезжайте на площадку». А поскольку они видели: первый секретарь обкома и сам поступает именно так, то вскоре это вошло в обычай у всех секретарей, заведующих отделами, инструкторов районного, городского и областного комитетов партии. И это было и для них самих очень полезно.

6

Работы велись в нарастающем темпе, стройка требовала мобилизации всех возможностей, новаторских методов труда, прогрессивных технических решений, дерзости и смекалки. Я заметил: всевозможные наши трудности и нехватки часто рождали новые и оригинальные идеи. Вот два примера из многих, сохранившихся в памяти.

Домна № 3, которую восстанавливали первой, была единственной, устоявшей после взрыва. Но она осела, наклонилась в сторону, словно Пизанская башня, и от окончательного падения ее удерживала только зависшая внутри шихта. Выход, казалось, был один: демонтировать гигантскую печь, а потом ставить заново. Однако работники управления Сталльконструкция, которое возглавлял опытнейший монтажник М. Н. Чудан, пошли другим путем. Решено было выровнять домну, чего никто и никогда еще не делал. Главный инженер управления А. В. Шегал, разработавший этот проект, говорил мне так:

— Обстановка вынуждает нас дополнять известные приемы строительного искусства элементами «лечебной хирургии».

В одно прекрасное утро монтажники удалили козел (застывший чугун), подвели под домну девять гидравлических домкратов мощностью от ста до двухсот тонн, потом разрезали кожух печи и приступили к подъему. Сотни строителей застыли вокруг. Многие остались после смены, уставшие, невыспавшиеся, но все напряженно ждали, чем это кончится. Я тоже остался. Были в тот день и другие дела, но уйти, как и все, не мог. Гигантская печь чуть заметно дрогнула и стала медленно приближаться к вертикали. Пять с половиной часов шел подъем, и никто площадку не покинул. Я тоже стоял до конца, пока образовавшуюся щель не заварили с обеих сторон стальными прокладками. Дело было сделано. Вместо двух месяцев — пять с половиной часов! Государству это сэкономило свыше миллиона рублей. За смелое решение Михаил Николаевич Чудан и Айзик Вольфович Шегал были удостоены Государственной премии.

Лауреатом Государственной премии стал и начальник управления Стальмонтаж Марк Иванович Недужко, человек большого таланта и смелости. Он был моим земляком,

с Днепропетровщины. Родился в семье крестьянина-бедняка, на заводе был слесарем, сварщиком, потом стал монтажником. В годы пятилеток руководил уже монтажом на стройках Урала и Сибири, во время войны вел прокладку бензопровода в осажденный Ленинград. Трубы смонтировали на льду Ладожского озера, а затем опустили на дно, обеспечив таким образом горючим Ленинградский фронт. При обстреле Марк Иванович провалился в ледяную ладожскую воду и с тех пор тяжело болел. Но работал он до конца своих дней.

В Запорожье его управлению было поручено восстанавливать прокатные цехи — те самые, которые разрушались фашистами с особой, изуверской тщательностью. (Я уже говорил о красных литерах «F» на колоннах.) И вот, разобравшись в этом стальном буреломе, Марк Иванович предложил поднимать пролеты целиком. Мысль поражала смелостью и новизной. Он разделил возрождаемый цех на огромные блоки: каждый включал до двадцати колонн и весил не менее тысячи тонн. Затем отделил один блок от другого, разрезав их автогеном, и после этого вступили в действие телескопические стойки — подъемные устройства, которые Недужко сконструировал вместе с главным инженером своего управления Григорием Васильевичем Петренко. Как бы ухватив цех за крышу, они тянули вверх целые участки пролета, и постепенно изуродованные колонны выпрямлялись, стропила и балки занимали свое законное место. Многие детали, конечно, были невосстановимы, их удаляли, а на некоторые конструкции накладывали швы и заплаты — это была все та же «лечебная хирургия».

В итоге — работы на сложнейшем участке удалось ускорить по меньшей мере на год. Спасено было немало очень дорогих конструкций, которые предполагалось сдать в металлолом. Так создавалась наука возрождения поверженных заводов, которая тогда очень была нам нужна, хотя лучше бы никогда и нигде ею больше не пользоваться.

Мы восстанавливали технологическую цепочку первой очереди «Запорожстали», включавшую лишь те звенья, которые требовались для выпуска стального листа. ТЭЦ с воздуходувными агрегатами должна была дать дутье для доменной печи, домна, выдавая чугун, даст и горячий газ,

необходимый прокатным цехам. Но ограничиться только этим мы не могли, и одновременно велись работы по возрождению всего предприятия — железнодорожной сети, водоснабжения, энергоснабжения, подсобных производств и так далее. Опыт, накопленный ударной стройкой, был очень ценным, и важно было ни в коем случае его не утратить, не позабыть, всемерно использовать на других объектах. Запорожский горком КП(б)У принял специальное постановление «Об изучении и распространении передовых методов труда новаторов Запорожстроя». Незадолго до первой задувки доменной печи мы проводили партийно-хозяйственный актив. Больше всего я говорил на нем, естественно, о предпусковых насущных задачах, но сказано было и о перспективе:

— Мы сумели вместе с вами за короткий период повернуть внимание хозяйственных руководителей и коммунистов к делу выполнения государственных планов. Но надо смотреть шире. Хотел бы, чтобы урок Запорожстроя, наиболее характерный с точки зрения партийного руководства делом, стал примером для всей нашей партийной организации, для всех промышленных предприятий.

Вся страна к тому времени помогала возводить наш завод. Рядом со стройплощадкой стояли палатки с надписями: «Горький», «Рига», «Ташкент», «Баку», «Дальний Восток» — в них жили строительные бригады. Наши заказы выполняли более двухсот заводов, находящихся в семидесяти городах. Из Горького шли грузовики, Архангельск поставлял шпалы, Ярославль — электромоторы, Баку и Грозный — битум и другие нефтепродукты. Станки поступали к нам из Москвы, рельсы — из Кузнецка, лес — из Белоруссии, металлоконструкции — с заводов Днепропетровской области, в том числе с моей родной Дзержинки. Даже проекты восстановления цехов готовили для нас Киев, Харьков, Днепропетровск, Ростов-на-Дону, Ленинград, Москва. Хотя в Запорожье уже появился свой филиал Гипромеза.

И тут мне хочется помянуть добрым словом одну скромную женщину — инженера «Запорожстали» Е. С. Шеремет. Много ли может сделать один человек? Много, если предан делу и помнит свой долг. В черные дни отступления, когда гитлеровцы обстреливали город, она собрала, вывезла, потом сберегла и наконец вернула на завод все

кальки и чертежи. Многие тысячи листов. И как они пригодились! Поступало оборудование — и возвращенное из эвакуации, и заново выпущенное для нас,— проектировщикам и монтажникам старые чертежи помогли сэкономить драгоценное время. Характерно, что даже старые машины конструкторы и рабочие ухитрялись модернизировать, улучшить. Например, слябинг, который монтировали у нас краматорцы, остался тот же, что был до войны, но мощность этого обжимного стана с 1 200 000 тонн слитков в год возросла до 2 000 000 тонн.

Всесоюзное социалистическое соревнование началось в тот год по инициативе коллектива Запорожстроя. Очень популярной была тогда крылатая фраза о том, что в ударном году на ударной стройке не 365 дней, а 365 суток. Помню, как обрадовало нас сообщение ленинградцев: они не только сами раньше намеченного срока отправили нам очень нужную аппаратуру, но призвали все электротехнические предприятия страны выполнять запорожские заказы досрочно. Тут же мы послали ответную телеграмму:

«Ленинград, обком партии тов. Попкову, завод «Электроаппарат» тов. Каменскому, Снабчермет тов. Спекторову:

Получили ваше сообщение о досрочной отгрузке высоковольтной аппаратуры. Положение с электромонтажом резко улучшилось. Это дает возможность в срок выполнить электромонтажные работы по ряду пусковых объектов. Благодарим коллектив завода за досрочную отгрузку.

Секретарь Запорожского обкома КП(б)У
Л. БРЕЖНЕВ

Директор завода «Запорожсталь»
А. КУЗЬМИН».

На последнем, предпусковом собрании актива, о котором уже говорил, возник вопрос о «мелких работах». Руководители многих участков с гордостью докладывали о завершении самых крупных по объему работ, а оставшиеся, вроде бы незначительные, сбрасывали со счета. Но до окончания этих «незначительных» работ о вводе предприятия в действие не могло быть и речи. Следовало обеспечить подлинный порядок на стройке, настоящую плановую дисциплину, и вот что было сказано по этому поводу:

«Тов. Кузьмин: Сумма мелких работ бывает иной раз важнее большого объема. А ведь у нас сроки всех работ па исходе.

Тов. Брежнев: Хорошо, что вы подняли этот вопрос. Надо бы жестче сказать: строители должны еще предоставить заводу три недели для опробования механизмов. Я 10 мая вылетаю на Политбюро с докладом о ходе строительства, и мне ваше заявление очень важно...»

Хотел бы подчеркнуть: ни у строителей, ни у обкома, ни у меня лично даже мысли не возникло, что мы можем сорвать намеченные сроки, просить о переносе ввода, ставить вопрос о «корректировке» планового задания. План — главный инструмент реализации экономической политики партии. Его можно и надо обсуждать на стадии разработки. Но когда план утвержден и принял силу закона нашего государства, остается одна обязанность — его выполнять, причем выполнять только в срок, с наименьшими издержками и наилучшими показателями.

Разумеется, стройку такого масштаба мы не могли бы поднять без самой активной и действенной помощи ЦК ВКП(б) и Совета Министров СССР. С нас спрашивали строго, но и помогали, если требовалось, оперативно. Достаточно сказать, что бывали дни, когда на стройплощадке одновременно собирались пять министров, приехавших из Москвы. «Запорожстали» должны были помочь и помогали министерства автомобильной и авиационной промышленности, министерства вооружения, транспортного машиностроения, угольной промышленности, нефтяной.

Чаще других приезжали министр строительства предприятий тяжелой индустрии СССР П. А. Юдин и министр черной металлургии СССР И. Ф. Тевосян. С Иваном Федоровичем мы познакомились на фронте, в дни освобождения промышленных центров Юга. Он тогда еще говорил о возрождении домен, мартенов, прокатных цехов. Теперь, приезжая к нам, Иван Федорович неизменно участвовал в утренних обходах и решал на месте возникающие проблемы. Это был крупный руководитель, авторитетный, знающий дело.

Дни бежали, время становилось все более напряженным, работали люди и днем и ночью, а в целом это время вспоминается мне как ясное и радостное. Прибыл в Запорожье первый маршрут криворожской руды — это было

торжество. Домну поставили на сушку — радость. Началось опробование воздуходувных агрегатов ТЭЦ, поползли по наклонному мосту первые скипы с шихтой — опять это были события, исполненные для каждого участника стройки особого значения.

Из Москвы приехала государственная комиссия, ее возглавлял известный металлург, вице-президент Академии наук СССР Иван Павлович Бардин, знакомый мне еще по Днепродзержинску. Обычно сдержанный в формулировках, он записал в акте приемки первой очереди завода «Запорожсталь»: «Строители и монтажники произвели здесь такие крупные работы, которые не имеют себе равных ни по объему, ни по решению технических задач».

Наконец пришел долгожданный, знаменательный день. В последний раз проверили, все ли в готовности, и отдан был приказ: «Задуть домну!» Газовщик повернул шибер горячего дутья, обер-мастер побежал с зажженным факелом к чугунной летке, печь загудела, и в этот самый момент на главном корпусе ТЭЦ во всю мощь заревел гудок, возвещая второе рождение «Запорожстали». Услышав его, в городе все высыпали на улицу, незнакомые люди обнимались, плакали от радости. А днем позже, 30 июня 1947 года, был выдан такой дорогой для всех нас запорожский чугун.

Помню во всех подробностях этот день. Печь ровно гудела, говорить приходилось с усилием, но это был гул, привычный для каждого металлурга, да и меня он радовал, потому что в глубине души я все еще чувствовал себя металлургом. Кислородный резак прожег летку, и показался тонкий ручеек расплавленного до белизны металла. Рассыпая по пути звезды, ручей набирал силу и стал чугунной жидкой рекой. Рябь бежала по этой реке, а мы все шли следом, смотрели, как в первый раз наполняется ковш. Помню, мы с Бардиным долго жали друг другу руки, перецеловали всех горновых.

Тут же во дворе завода состоялся митинг, на который собралось более шестнадцати тысяч человек. Я поздравил строителей, монтажников, металлургов с выдающейся производственной победой и призвал их не сбавлять темпов — завершить годовой план и сдать в эксплуатацию прокатные цехи к большому юбилею страны, тридцатилетию Великого Октября.

Да, это было более тридцати лет назад... В конце июля на слябинге мы прокатали первые слитки, 30 августа правительственная комиссия приняла цех горячей прокатки, а 28 сентября состоялся у нас главный, «пусковой» митинг — в цехе холодной листоотделки. Прямо перед трибуной стоял украшенный цветами паровоз, за ним — платформы с готовой продукцией, которую мы отправляли Московскому автозаводу. На одной из платформ укреплен был плакат: «Принимай, Родина, запорожский стальной лист!»

Запорожцы сдержали слово, и страна по заслугам оценила их подвиг. Двадцать тысяч участников стройки получили медаль «За восстановление предприятий черной металлургии». Были опубликованы Указы Президиума Верховного Совета СССР о награждении передовых коллективов. Трест Запорожстрой и завод «Запорожсталь» были удостоены высшей награды Родины — ордена Ленина. Орден Ленина получили многие рабочие, инженеры, командиры производства, партийные работники. Среди них были и те, кто назван в этих записках,— И. А. Румянцев, М. Н. Чудан, А. В. Шегал, М. И. Недужко, В. Э. Дымшиц, А. Н. Кузьмин. Значилась в списке и моя фамилия. Это была очень дорогая награда — мой первый орден Ленина.

В ноябре 1947 года в Запорожье начал работу поднятый из руин коксохимический завод — доменщики имели теперь надежные тылы. Но на этом торжестве присутствовать уже не пришлось: решением Центрального Комитета ВКП(б) я был направлен в Днепропетровскую область.

Уезжал из Запорожья с сознанием выполненного долга. Вот какой обмен репликами произошел на XIX пленуме Запорожского обкома КП(б)У — последнем, в котором принимал здесь участие. Вначале говорились всякие добрые слова о моей работе, которых не буду здесь приводить, а потом поднялся с места секретарь обкома Петр Савельевич Резник, ведавший вопросами сельского хозяйства. Глаза у него были хитро сощурены. Приведу все так, как записано было в стенограмме:

«Тов. Резник: Ну что ж, будем соревноваться теперь с тов. Брежневым. А наша область, между прочим, на подъеме, фундамент заложен неплохой. Во-первых, мы

засеяли вместо 500 тысяч в этом году 600 тысяч гектаров. Озимые находятся в самом хорошем состоянии. Дальше, мы зябь подняли, государственный план сдали, сейчас сдаем дополнительный. Тов. Брежневу придется в Днепропетровске создавать такое же напряжение, какое он создал в Запорожье, и могу заверить, что туговато ему придется. *(Смех в зале.)*

Тов. Брежнев: Надо учесть, в Днепропетровской области сильные большевики.

Тов. Резник: Но учтите, что и запущенность сейчас сильная! *(Смех.)*

Тов. Брежнев: Спасибо, товарищи! Что же касается соревнования, то оно будет носить здоровый, большевистский характер...»

7

Итак, новое место работы...

Конечно, все эти годы я не терял связи с краем, где родился и вырос. Работая в Запорожье, при всякой оказии навещал мать, родных, бывал на своем заводе, ездил по делам в соседний областной центр, где, естественно, заходил в обком, встречался с прежними товарищами по работе. И вот теперь я снова дома, и уже надолго. Избран первым секретарем областного комитета партии. И с прежними своими товарищами мы уже не только вспоминаем минувшее время, мы говорим о том, что будем делать завтра.

Днепропетровщина славилась до войны своей металлургией, десятками железорудных и марганцевых шахт, богатыми урожаями пшеницы и кукурузы, высокой продуктивностью животноводства. Это была одна из крупнейших на Украине сельскохозяйственных и промышленных областей, и, хотя я неплохо изучил ее в довоенные годы, теперь мне нужно было заново и притом быстро войти в курс дела, разобраться в трудностях, понять ближайшие задачи, наметить перспективы.

Разруха и здесь была страшная. В Днепропетровске гитлеровцы взорвали и сожгли сто семьдесят заводов, шестьсот пятьдесят семь крупных жилых домов, двадцать восемь больниц. Сняли и вывезли в Германию шестьдесят

восемь километров трамвайного пути и более ста километров медного контактного провода. Разрушили театр оперы и балета, художественный музей, университет, почти все школы и все институты, вокзалы и железнодорожные мосты. Великолепный Дворец металлургов фашисты превратили в конюшню: светлые залы были разгорожены стойлами, наборный паркет завален конским навозом.

Пытались фашисты наладить производство металла в этом краю. Прилетели представители фирм «Штальверке — Брауншвейг», «Фош», «Ферайнигте — Алюминиумверке», «Юнкерс». Они хотели восстановить Запорожский алюминиевый завод, «Днепроспецсталь», «Запорожсталь», но диверсии подпольщиков и сопротивление наших рабочих все их замыслы провалили. Правда, в Днепропетровске оккупанты одно производство все же наладили: после многократных и неудачных попыток пустить мартены и домны они открыли на металлургическом заводе имени Петровского... мармеладную фабрику...

Помню как сейчас радостный день освобождения родных для меня мест — Днепропетровска и Днепродзержинска. Наш штаб находился на Таманском полуострове. Расквартированы мы были на территории бывшего животноводческого совхоза. Хозяйственные постройки совхоза стали для нас своего рода палатками. Ночью 25 октября 1943 года прибежал ко мне генерал Зарелуа, разбудил:

— Радость-то какая — Днепропетровск освободили! Наши войска штурмом овладели и Днепропетровском и Днепродзержинском! Москва салютует!

К тому времени мы уже привыкли к победным салютам, но этот был для меня особенным.

Будучи еще на фронте, я постоянно интересовался, как шли дела на Днепропетровщине после изгнания оккупантов. Уже на третий день, 28 октября 1943 года, рабочие-петровцы ввели в строй одну из турбин ТЭЦ и дали городу электричество, а летом 1944 года пустили в эксплуатацию первую мартеновскую печь. На родной Дзержинке меня тронул до слез скромный памятник в сквере у проходной. На постаменте лежал слиток стали. Только и всего. Надпись гласила:

«Первый слиток, отлитый 21 ноября 1943 года на мартеновской печи № 5 на 26-й день после изгнания немец-

ких оккупантов из гор. Днепродзержинска. Плавка № 5—1. Сталевары Ф. И. Маклес и Г. А. Панкратенко».

Мне рассказали о том, что Франц Иосифович Маклес и Гордей Антипович Панкратенко не только сварили эту первую сталь, они сами разобрали стенки и свод разрушенной печи, извлекли спекшийся козел, сами восстанавливали мартен. Оба были уже стариками, оба участвовали и в гражданской войне, оба были артиллеристами на бронепоезде, который склепан был на нашем заводе в далеком 1919 году. И оба олицетворяли трудящихся людей, о которых Владимир Ильич Ленин сказал в том же 1919 году: «*Первая производительная сила всего человечества есть рабочий, трудящийся*. Если он выживет, мы *все* спасем и восстановим».

После Великой Отечественной войны мысль эта подтвердилась необычайно ярко. И в этой связи хотелось бы высказать одно соображение. В мире идет противоборство двух социальных систем. Оно началось при жизни Ленина, оно продолжается сегодня, и неизбежны сравнения — кто сколько выплавил стали, добыл нефти, произвел электричества, хлеба, хлопка. К этим подсчетам прибегаем мы, ведут их и наши идеологические противники. Вынужденные признать, что во многих отношениях Советский Союз догнал, например, США, а по ряду важнейших экономических показателей и далеко обогнал, они, однако, все время выпячивают те показатели экономики, в которых крупнейшая капиталистическая держава пока еще не уступила первенства.

При этом они старательно замалчивают, пытаются скрыть от своих читателей и слушателей те исторические условия, в которых были мы и были они. Между тем в этом, по их словам, «честном» соревновании одна сторона, отгороженная океаном от вражеских нашествий, наживалась на любой войне, а другая подвергалась непрерывным провокациям, несла тяжелейшее бремя войн и разрушений, вынуждена была начинать во многих областях едва ли не с нуля. Так было и в Запорожской области, и в Днепропетровской — это я видел своими глазами. Так было по всей стране: вторая мировая война уничтожила *треть* нашего национального богатства.

Невольно думаешь о том, что сделали бы мы, насколько дальше ушли бы вперед и в социальном, и в экономиче-

ском развитии, если бы нам не мешали, не ставили палки в колеса, не отрывали от мирного труда, не вынуждали бы гонкой вооружений тратить большие силы и средства на оборону страны. И какая же сила присуща советскому строю, народу нашему, если, невзирая на все помехи и преграды, мы добились высочайшего уровня экономики, науки, культуры, с какими пришли к шестидесятилетию Октября!

...Всего год и три месяца пришлось мне поработать в Запорожье, но в Днепропетровск я перешел уже с определенным опытом. Здесь также начал с поездок по заводам и колхозам, часто бывал на стройках, спускался в шахты, старался как можно больше общаться с людьми. Характер партийной работы многим известен, поэтому скажу о другом, о самом стиле этой работы. К тому времени трудовой опыт, война, общение с людьми, чтение и размышления уже определили, конечно, свой стиль работы и жизни. В принципе у всех наших руководителей стиль должен быть один — ленинский, партийный, так оно, в общем, и есть. Но при этом у каждого могут быть свои особенности. При всей общности задач, круга обязанностей, меры ответственности первых секретарей обкомов черты характера человека на этой работе сказываются непременно.

В Днепропетровске мне пришлось сменить человека, которого знал еще до войны: П. А. Найденов был тогда председателем облисполкома. Фронтовик, активный, напористый руководитель, глубоко честный человек и мой хороший товарищ — помню о нем много хорошего. Однако были в его работе и недостатки, дела в области шли не блестяще, и кончилось все тем, что Центральный Комитет ВКП(б) поставил вопрос о смене руководства.

Мой жизненный опыт пригодился и здесь, в Днепропетровске. Помню первое знакомство с директорами крупнейших заводов. Шла уборочная, я спросил у Ф. Е. Ганзина, заведующего сельскохозяйственным отделом обкома: как у нас с транспортом? Ответ был тот, какого я ожидал: плохо. А городские машины? Он ответил, что разнарядка заводам — сколько какому отправить грузовиков — дана, но директора тянут, обманывают, а если и дают, то самые худшие.

В этом деле была порочная система: сверху — цифры, взятые с потолка, снизу — увертки людей, которым тоже надо выполнять свой заводской план. При этом и требующие, и отвечающие отлично знали, что если записано, к примеру, сорок машин, то ждут не больше двадцати,— это повторялось ежегодно. Я сел за телефон и попросил соединить меня с директором Никопольского трубного завода Н. А. Тихоновым. Поздоровался, представился, потом сказал:

— Обязательно, Николай Александрович, приеду к вам, но позже. А сейчас, пожалуйста, помогите — созрел отличный хлеб. Знаю, что вы хороший директор, знаю, что у вас хороший завод. Если сможете помочь уборке, будем очень благодарны. Только, прошу, лучших шоферов, исправные машины.

— Пятнадцать смогу выделить,— сказал он, подумав.

— Подумайте, посоветуйтесь с людьми. Жаль, если хлеб потеряем...

Примерно так же поговорил с другими директорами. Назначенного по разверстке числа грузовиков они на уборку не послали, но получили мы действительно хорошие машины и чуть ли не вдвое больше, чем в прежние годы. И этого можно было добиться всего лишь спокойным человеческим разговором.

К тому времени я уже основательно понял, что, даже расходясь с кем-то по принципиальному вопросу, по-человечески надо стараться работника не ущемить, не загнать в угол и не унизить. Можно сказать: «Ерунду порете!» — а можно, если человек говорит от души, сказать: «Спасибо за совет, подумаем. А что, если попробовать так?..» Я понял, что надо сдерживать эмоции, что на том посту, куда выдвинут партией, не имею права на необдуманное слово. Когда собирал людей на совещание, то действительно советовался с ними, давал каждому высказать мнение и не торопился со своим. А то ведь есть и такие товарищи — уловят «начальственную» точку зрения, и все, другого мнения уже не услышишь.

Руководитель всегда на виду и потому не может проявлять растерянность, слабость. Что бы ни было на душе, обязан быть собранным, бодрым и нервы должен держать в узде, чтобы и люди получали от него заряд уверенности.

Порой мы недооцениваем роль юмора, а ведь очень часто можно и шуткой помочь делу.

Важным рычагом в подъеме сельского хозяйства, в борьбе за хлеб мы считали в то время шефскую помощь заводов колхозам. Особенно важны были крытые тока, и можно было бы, конечно, снова начать с разнарядки, с приказов, взысканий, но я поступил по-другому. Как-то собрались в обкоме директора Ф. Н. Балакин, Н. Р. Попов, И. И. Коробов, П. В. Савкин и другие, беседа шла о заводских делах, а я вдруг сказал:

— Вот мне передали, что Петр Васильевич изъявил желание оборудовать двадцать крытых токов.

Савкин, директор завода имени Ленина, в будущем Герой Социалистического Труда, даже поперхнулся:

— Нет, Леонид Ильич, двадцать не вытяну. Девять — это еще куда ни шло.

— Ну что же, договорились! А что скажет Илья Иванович?

Потом мы все смеялись, но дело сдвинулось с места. Или другой случай. Летом, в самую жару пригласил к себе председателя облплана и заведующего отделом местной промышленности обкома. Поговорили об очередных делах, и как бы между прочим я спросил:

— Неплохо бы выпить хлебного кваса, а?

— Хорошо бы! — кивают оба.

— В области он производится?

— Нет... пока.

А я нажал кнопку, и, как было условлено, в кабинет внесли жбанок с квасом, принесенный одной из сотрудниц из дома.

— Угощайтесь...

Облпланом заведовал Г. М. Дрюченко, старый мой знакомый, с которым мы служили еще в Забайкалье в одной танковой роте. Он-то сразу понял, куда я клоню.

— Как, Григорий,— спрашиваю,— хорош квасок?

— Займемся,— отвечает.— Сегодня же соберем людей.

— Как же вам не стыдно,— говорю.— Если здесь у нас жарко, то что же сейчас у мартенов, у доменных печей? Чем рабочему утолять жажду? Кто, как не облплан, не местная промышленность, должен был об этом подумать? Когда сделаете? Сроки!

Дошло: в то же лето квас появился в городе.

Люди есть разные, и говорить с ними тоже надо по-разному, а иной раз и молчание бывает красноречиво. На заводе Петровского было острое положение с пуском рельсобалочного цеха. Сроки на исходе, а там недоделки, споры между проектировщиками, строителями, субподрядчиками — пришлось собирать их в обкоме партии. Междоусобица продолжалась и здесь — в основном все нападали на завод, который-де затягивает приемку. Тогда встал начальник рельсобалочного цеха и стал загибать пальцы: там болты не затянуты, там деталь не на месте, там электрика не отлажена — не может он подписать акт, ему же на этом стане работать.

Все высказались. И, как водится, ждали резюме первого секретаря, может быть, и нахлобучки, но я спросил только:

— Товарищи, всем ясно, что надо делать?

— Ясно,— отвечают.

— Тогда идите и делайте.

Вот и все заключительное слово. Я увидел, что люди, еще готовясь к совещанию, разобрались в своих неувязках, ощутили свою ответственность. Важно было дать им почувствовать, что областной комитет партии следит за этим важным объектом и верит, что они с заданием справятся. Так оно и вышло.

8

Очень большое внимание уделял Днепропетровский обком подбору, расстановке и воспитанию кадров. Вопрос этот стоял тогда с особой остротой: тысячи партийных и советских работников погибли на фронтах, в партизанских отрядах, в подполье. Людям, которые пришли им на смену, еще не хватало опыта, знаний. «Вопрос о руководстве — это вопрос о кадрах» — вот принцип, которым мы руководствовались, налаживая работу. Бюро обкома часто обсуждало политические и деловые качества коммунистов, выдвигаемых на руководящие посты, требовало смелее выдвигать энергичных, способных людей, и в целом, как показало время, мы в них не ошиблись.

Попадались, конечно, и недобросовестные работники, руководители, которые «закисли», люди «с дырявыми душами» (выражения из тогдашних стенограмм) — к ним мы были непримиримы. В декабре 1947 года в стране прошла денежная реформа, и нашлись деятели, которые, используя свое служебное положение и зная заранее условия обмена, кинулись вносить деньги в сберкассы, чтобы на этом выгадать. Я настоял на исключении их из партии. Точно так же добивался снятия с постов (без «трудоустройства» на другие, тоже руководящие должности) людей, которые проваливали дело по неумелости, ограниченности. По-человечески некоторых бывало и жалко, но нельзя быть добрым за государственный счет.

А те, кто доказал свое умение работать, кому областной комитет партии верил, должны были это доверие ощутить. Общим отделом обкома заведовал у нас Е. Н. Маляревский, с которым мы были знакомы еще до войны и с которым встречались на фронте. «Если что нужно, заходи в любой момент»,— сказал ему, приехав в Днепропетровск. И действительно, всегда его выслушивал, поддерживал, помогал, когда надо, советом. Вижу — дело знает. Значит, надо дать ему инициативу в исполнении тех задач, которые перед ним поставлены.

Показав многим работникам, что доверяю им, и действительно передав им решение большинства текущих вопросов, я освободил себе время для анализа обстановки, обдумывания перспективных проблем, постановки принципиальных задач. Первая из этих задач была твердо усвоена еще в Запорожье — добиться заметного улучшения как организаторской, так и партийно-политической работы. На областной партийной конференции в феврале 1948 года по этому поводу говорилось:

— Задача заключается в том, чтобы правильно сочетать партийную работу с хозяйственным руководством. Это — искусство. И этому искусству в партийной работе надо учиться...

Должен сказать, самому мне тоже приходилось все время учиться. И это необходимо, конечно, для всех — обстановка все время меняется, возникают новые проблемы. Партийный руководитель, если не хочет отстать, должен учиться всю жизнь.

В Днепропетровске я застал очередной этап восстанов-

ления: заводы уже начали давать продукцию. И хотя многие их цехи еще были разбиты, хотя многие шахты были затоплены, промышленность вставала на ноги. Теперь следовало подтянуть жилищное строительство, культуру, быт. Чтобы ясна была острота вопроса, приведу часть выступления на X городской партийной конференции в Днепродзержинске:

«Я вижу в зале многих моих товарищей, бывших соучеников, которые сейчас работают начальниками цехов, начальниками смен,— тт. Левинова, Олейника, Гречкина и других. Им и всем вам хочу прямо сказать, что жилищным строительством областной комитет и горком партии занимались недостаточно. До чего дошло дело, если приходится докладывать конференции, что план по жилью выполнен всего па 11 процентов.

Голос из зала: На 7 процентов!

— Даже на 7. Это же позор! Говорим, что нужно закреплять рабочих, а терпим такое положение. Вновь избранному составу горкома и обкому партии надо положить этому конец. Люди достаточно натерпелись в годы войны, перенесли большие лишения ради нашей победы, и теперь они вправе требовать улучшения бытовых условий. Мы, большевики, дали известный вексель народу, что будем повышать материальный и культурный уровень трудящихся. Мы обязаны выданный вексель оплатить!»

Сложность ситуации заключалась в том, что у местных Советов денег было еще мало, основные средства находились в руках заводских директоров, а они строить города отказывались. В Днепропетровске, по существу, не было центра, проспект Карла Маркса еще лежал в руинах, а на окраинах строились примитивные рабочие поселки. Даже своего рода теорию придумали, что, мол, начальники цехов — доменного, сталеплавильного, прокатного — обязаны жить при заводе. Тогда ведь ни телефона еще не было, ни трамваев, ни машин, в лучшем случае — бедарка с лошадью. (Помню, один из руководителей на вопрос, почему опоздал на планерку, ответил басом: «Машины у меня нет, а кобылу поставил на профилактику».)

Необходимо было заставить заводы строить не дешевые времянки, а благоустроенные дома, не на заставах, а в центре. Дружески беседуя с директорами, я доказывал:

их ведомственная строительная политика дает лишь иллюзию экономии средств, рано или поздно она обернется убытком. На бюро обкома шел уже официальный разговор о том, что мы обязаны застроить главные магистрали города, поставить на них красивые дома, заселить их лучшими производственниками, инвалидами Отечественной войны, семьями погибших, чтобы они на деле ощутили заботу партии и правительства об улучшении их жизни. Но дело двигалось медленно.

В конце мая 1948 года я объехал в очередной раз всю область, побывал в Никополе, Павлограде, Кривом Роге, Новомосковске, Марганце, многое увидел и, укрепившись в своих замыслах, собрал директоров крупных заводов и прямо сказал, что кустарщину обком больше терпеть не будет, город должен быть городом — пришло для этого время. Директора держались осторожно, говорили, что они бы всей душой, но средств нет, да и проектов хороших нет, стройбаза слаба и разное другое, что говорится в подобных случаях.

— У меня предложение,— сказал я в конце.— Давайте все вместе посмотрим хорошо организованное скоростное строительство. Решим, что можно перенять. Ехать далеко не придется. Согласны?

— Согласны,— отвечают.

— Что ж, не будем откладывать. Сбор завтра у здания обкома в семь ноль-ноль.

И вот в семь утра мы двинулись цугом на нескольких машинах — директора, руководители строительных трестов, работники горкома и горисполкома. Помню, день был пасмурный, мы миновали Мандрыковку — одну из слобод с домишками, лепившимися по склону,— и двинулись на юг по разбитой дороге. Почти на всем протяжении была она пуста, путников мы почти не встречали, машин — ни одной. Деревья по сторонам были сожжены, поля изрыты окопами, лишь кое-где работали тракторы или трофейные тягачи. Так мы ехали часа два, потом поднялись на взгорок, и внизу открылась панорама Днепрогэса. За ней в котловине лежал большой белый город. Как раз выглянуло солнце, заиграло в окнах, дома казались высокими, светлыми... Теплое чувство охватило меня: ехал в Запорожье как представитель соседней области, но в то же время был тут своим человеком.

Не зря говорят, что лучше один раз увидеть, чем сто раэ услышать. Мои экскурсанты увидели асфальтобетон, о котором я не раэ им говорил. Заинтересовались кабель-кранами, которые уже использовали запорожцы. С особым вниманием смотрели, как укладывался «методом прокалывания» водопровод. Гидравлические домкраты вдавливали 800-миллиметровые трубы в грунт, и таким образом у нас на глаэах был пройден чуть ли не целый квартал. Конечно, много было вопросов — о сроках, о стоимости, производительности труда, строительных материалах. Потом мы пообедали в рабочей столовой и поздно ночью вернулись домой. На обратном пути выяснилось, что двое директоров — завода имени Бабушкина и завода имени Либкнехта — уже приглядели подходящие многоэтажные дома и даже договорились о повторном использовании проектов... А через полгода выросли на главном проспекте эти красавцы дома, дав толчок эастройке центра. Начало было положено!

Интереснее всего, пожалуй, сложилась судьба набережной. Сейчас это красивейшее место в городе, а тогда фашисты оставили от нее одни раэвалины. Я представлял себе эту набережную отстроенной. Но хозяйственники, вникая в радужные перспективы, только головами качали: «Кто же доживет увидеть такую красоту?» Почти все и дожили! Довольно скоро смекнул народ, что обосноваться на берегу совсем не плохо — Днепр есть Днепр,— кинулись просить участки, ан было поздно: их уже раздал под эастройку исполком городского Совета.

Разумеется, в трудные послевоенные годы основные силы и средства страна бросала на возрождение промышленности, сельского хоэяйства — это было закономерно и правильно. Но иногда под прикрытием этого верного лозунга таились нерасторопность, бесхозяйственность, простое неумение работать. Между тем отставание с жильем, транспортом, бытом, культурой неиэбежно скаэывалось на проиэводительности труда, а значит, и на росте проиэводства.

Обком партии требовал инициативы от руководителей — партийных, советских, хоэяйственных. Как-то я скаэал секретарям Днепропетровского горкома КП(б)У К. К. Тарасову, П. Ф. Храпунову и председателю горисполкома Н. Е. Гавриленко:

— Берите большую сумку и езжайте в Москву. Обязательно на прием к министрам. Расскажите о разрушениях, снимки покажите. Чтобы дали средства по долевому участию — на водонапорную башню, на трамвай, на детские сады, на жилье. Скажите, что это нужно для их же рабочих. Входите решительно, требуйте твердо, вы коммунисты, а коммунист должен быть смелым.

Приходилось так действовать, и это давало хорошие результаты. Заводы отливали чугунные решетки для скверов, ставили фонари, опоры для трамвайной линии. Тысячи рабочих и служащих выходили на воскресники — разбирали завалы, сажали цветы и деревья. Тогда заложены были парк Чкалова и парк Шевченко — красивейшие в городе. Большой радостью для ребят было открытие детской железной дороги. Потом мы получили в ВЦСПС деньги на восстановление дворца екатерининских времен. Его решено было передать студентам, и каждый вузовец отработал пятьдесят часов на строительстве. Так появился у нас Дворец культуры студентов — замечательный памятник архитектуры и самый популярный молодежный клуб в Днепропетровске.

Но вот что следует здесь добавить. Требуя инициативы от людей, партийный руководитель должен их в сложные моменты брать под защиту, принимать удар на себя. Так было, например, с директором Никопольского трубного завода Н. А. Тихоновым. О быте рабочих он заботился, пожалуй, лучше других, и на заводе у него дела шли неплохо. (Это, впрочем, закономерно: где нет заботы о людях, там и хорошей работы не жди.) Поддерживая линию, взятую обкомом партии, Тихонов открыл стационар для заболевших рабочих, организовал хорошую орсовскую столовую, начал восстанавливать разбитую фашистами дорогу, клуб завода отремонтировал одним из первых в области. Но на ремонт ему выделили, помнится, семьсот тысяч рублей, а израсходовать пришлось чуть ли не втрое больше. Тут прибыл к нам Тевосян, мы ехали втроем, и Иван Федорович отчитывал директора:

— Ты кто, Рокфеллер? Для этого тебе деньги дали?

Между тем машина остановилась, мы вышли — перед нами было просторное, чистое, красивое здание клуба.

— Да-а,— сказал я как бы в поддержку министра.— Такую «дачку» построил лично для себя!

Тевосян хмыкнул, мы поехали дальше, свернули на новую дорогу, и тут он снова возмутился.

— Что с тобой делать? — повернулся к директору.— Мне уже из Минфина звонили, знают об этой дороге.

— И обком знает,— сказал я.— Без нее не было бы ночной смены. Он ведь не для себя, Иван Федорович, не в свой личный карман. Хотите, мы эту дорогу закончим как народную стройку?

Так потом и сделали, а грозу от хорошего директора отвели. И это стало известно в области, такие вещи быстро разносятся и, конечно, идут на пользу, отзываются в других местах.

9

Дело — вот оселок, на котором познается истинная цена человека. А кто не знает дела, сидит не на своем месте, тот рано или поздно попытается восполнить свои недостатки приписками и прочим. Как это у баснописца Крылова?.. «Но в сердце льстец всегда отыщет уголок».

— Вы предлагайте дело,—говорил я обычно таким людям.— Не надо нам дифирамбов и расшаркиваний. Не для этого мы вас пригласили в обком.

И последнее, если говорить о стиле работы, о взаимоотношениях с людьми: я понял, что не следует пытаться переделать их на свой лад. Ничего хорошего из этого, как правило, не выходит. Партийный руководитель должен принимать товарищей по работе такими, каковы они есть. Знать обязательно их слабости, но видеть и направлять на пользу дела сильные стороны. Приходит на память такой пример.

В Днепропетровске у меня не сразу сложились отношения с Ильей Ивановичем Коробовым, директором крупнейшего в области металлургического завода имени Петровского. Он был представителем знаменитой рабочей династии, отец его работал обер-мастером в Макеевке, братья тоже были доменщиками, да, по-моему, и сыновья, а теперь и внуки продолжают традицию. Семью Коробовых знал Сталин, она была известна в стране. И все бы ничего, но, как бы это помягче выразиться, человек иногда терял чувство реальности, бывал заносчив.

Что же, я вел свою линию, неизменно держался с Коробовым ровно, часто бывал на заводе, встречался с коллективом, беседовал с рабочими, поддерживал начинания сталеваров этого предприятия Невчаса, Соцко, горнового Трофимова и других. Знал я и сильную сторону Коробова: доменщик он был действительно первостатейный. И хотя по-человечески строптивость его, не скрою, немного раздражала меня, через это надо было перешагнуть, потому что работник он был хороший, и это определяло все.

В конце 1949 года на Украине сложилось напряженное положение с топливом и электроэнергией. Завод Петровского, как и многие другие, сидел на голодном пайке, под угрозой был план. И вот пока директора добивались помощи по своим каналам, мы в обкоме проанализировали обстановку и установили, что немало топлива выбрасывается в атмосферу в виде колошникового газа. Это знали все, но поразила итоговая цифра: потери были равны полумиллиону тонн угля. Я собрал директоров: вот выход! Надо объединить усилия, найти и прокатать металл для труб (из завалов, из некондиции, из сверхплановой продукции) и проложить газопроводы. Должен признать, что Коробов одним из первых ухватился за эту идею, многое сделал, и мы довольно быстро воплотили ее в жизнь.

А потом крутой характер Коробова дал себя знать, пошли с завода жалобы в ЦК ВКП(б). Был поставлен вопрос о его снятии с директорского поста. И тут я решительно воспротивился, хотя, повторяю, наши личные отношения оставляли желать много лучшего.

— Считаю, что товарищ Коробов не потерянный руководитель,— сказал я на бюро обкома.— Да, были ошибки, были заскоки, и правильно ему указали на них, но, убежден, за этого человека надо еще побороться.

Дело ограничилось выговором. И это пошло на пользу. Илья Иванович возглавлял завод еще ряд лет, он много сделал для развития доменного производства по всей стране, стал доктором технических наук, лауреатом Ленинской премии, Героем Социалистического Труда. Стало быть, я не ошибся, вступившись эа него.

Похожий случай был и в Запорожье. Днепрострой возглавлял известный гидростроитель Федор Георгиевич Логинов. Это был, можно сказать, самородок. Рабочим он стал с одиннадцати лет, пришлось ему воевать с колчаков-

цами, деникинцами, и еще мальчишкой он вырос до помощника командира полка. Потом, окончив институт, работал десятником на первом Днепрострое, прорабом на Боксане и средневолжских ГЭС, начальником строительства на Чирчике. Колоритный был человек — огромного роста, решительный, своенравный. Все он брал на себя, замечаний в свой адрес ни от кого не терпел.

Принцип единоначалия полезен, на стройке такого масштаба даже необходим, но плохо, когда «единоначальник» перестает воспринимать критику. Логинов бывал груб с людьми, несдержан, вспыльчив и, зная это за собой, даже завел четки. «Переберу по зернышку,— объяснял мне,— глядишь, и успокоюсь». У нас с ним случались серьезные столкновения, и мне, в ту пору еще молодому секретарю обкома, было с этим человеком нелегко.

Первые агрегаты Днепрогэса работали, но ввод остальных затягивался, и кончилось дело тем, что вышло постановление ЦК КП(б)У о недочетах на стройке. Логинов, привыкший к печатным и устным похвалам, послал телеграмму в ЦК о том, что он решительно с этим постановлением не согласен. 1 ноября 1947 года состоялось партийное собрание коллектива Днепростроя, на котором с докладом поручили выступить мне.

И опять, сказав подробно о недостатках, убедив людей, что ошибки отнюдь не выдуманы, а действительно допущены, я не стал, как говорится, топить человека, а, напротив, постарался указать ему достойный выход из положения. Специально подчеркнул, что обком партии ценит Логинова как работника, считает важным, что именно он возглавляет эту огромную стройку, и выразил уверенность в том, что, сделав выводы из критики, Федор Георгиевич обеспечит скорейший ввод станции на полную мощность. Я действительно видел и ценил сильные стороны этого человека — большие знания, огромный опыт, волевые качества, преданность делу.

— При всем уважении к должности, партийности, стажу Логинова,— сказал я в заключение,— при всей несомненной необходимости поддержать его авторитет как руководителя, готовности помогать ему, я считаю, что мы должны со всей жесткостью и до конца критиковать его недостатки, не делая уступок ни Логинову — начальнику строительства, на Логинову-коммунисту. При такой поста-

новке вопроса мы сможем помочь и строительству, и Логинову. Иная постановка вопроса — не наша, и мы ее обязаны решительно отбросить!

Если человек знает дело, предан делу, если добивается общего блага, то надо его поддержать. Тут цель одна: поправить, скорректировать, воспитать работника, а не сломить. Главное, раскрыть и использовать для дела его хорошие стороны.

Вопрос о критике и самокритике настолько серьезен, что я считаю полезным специально остановиться на нем. Не случайно в нашей новой Конституции, в статье 49, записано, что каждый гражданин СССР имеет право вносить в государственные органы и общественные организации предложения об улучшении их деятельности, критиковать недостатки в работе. И подчеркнуто, что преследование за критику запрещается.

Эту статью Основного Закона считаю принципиально важной. Если сегодня мы добиваемся высокой, я бы сказал, высочайшей организованности, хотим укрепить дисциплину на всех уровнях — дисциплину трудовую, дисциплину технологическую, дисциплину плановую,— то нам необходим заинтересованный, пристальный, критический взгляд на состояние дел. Он поможет обеспечить необходимый для этого общественно-политический климат. Климат, который рождал бы стремление работать эффективнее, производительнее, лучше, создавал обстановку нетерпимости к прогульщикам и лодырям, к каждому факту халатности и бесхозяйственности, очковтирательству и припискам.

Оградить руководителя от критики — значит его погубить. Тот, кто перестает воспринимать критику, потерян для дела. Если поднять сейчас стенограммы пленумов, конференций, активов тех лет, о которых здесь ведется рассказ, то вы не найдете такой, где бы не было критики. Она была у нас и деловой, и убедительной, и конструктивной. Чтобы не быть голословным, приведу несколько примеров.

Вот короткий диалог, который произошел в 1947 году на XVI пленуме Запорожского обкома КП(б)У. В прениях выступал А. М. Жалило, секретарь партийной организации завода имени Кирова, и позволил себе такой пассаж, что пришлось мне вмешаться.

«Т о в. Ж а л и л о: ...К сожалению, есть на нашем заводе и другие товарищи, которые **слишком много** критикуют. Вот, например, начальник механического отдела тов. Зайцев...

Т о в. Б р е ж н е в: А вы что, зажимаете?

Т о в. Ж а л и л о: Нет. Но им тоже надо самокритичными быть.

Т о в. Б р е ж н е в: Значит, вы хотите, чтобы только себя критиковали, а если вас, то нельзя. *(Шум в зале.)*

Т о в. Ж а л и л о: Критика и самокритика безусловно хорошее дело, но нельзя критиковать для подрыва авторитета руководства.

Т о в. Б р е ж н е в: Немножко все-таки неясно, туманно как-то...

Т о в. Ж а л и л о: Я говорю, что некоторые товарищи недостаточно понимают партийную дисциплину и партийную этику. Нужно самому работать, а не разводить склоку.

Т о в. Б р е ж н е в: Ну, если завелись склочники, стоит ли на пленуме об этом говорить? Всюду есть склочники, а на вашем заводе тем более они обязательно есть. *(Смех в зале.)*

Т о в. Ж а л и л о: Да, исключительно узкое место у нас на заводе.

Т о в. Б р е ж н е в: Насколько я понял, самое узкое место на вашем заводе — это критика. Бояться ее нечего, потому что она предполагает и уважение к человеку!»

К зажимщикам критики отношение у обкома было вполне определенное, и выражалось оно без обиняков, не взирая на лица. С другой стороны, читая эти стенограммы, увидел: довольно часто, критикуя с трибуны человека, здесь же подчеркивал, считал нужным добавить, что как работника его ценю. Сказать об этом иногда бывает необходимо.

В Днепропетровске крупнейшим промышленным районом был Ленинский, а первым секретарем райкома был в нем Георгий Петрович Куцов. Инженер-металлург с Петровки, работал он энергично, дельно, но на одном из пленумов городского комитета партии, где он выступил с отчетом, мне пришлось резко его покритиковать.

— Хочу остановиться на докладе товарища Куцова. Я не хотел бы вас обидеть, товарищ Куцов, но не могу не высказать свое мнение на пленуме горкома. Считаю, что

доклад был безобидный. Он же никого абсолютно не затронул, не вскрыл недостатков в работе райкома партии, ни одного директора завода или секретаря парторганизации вы не назвали, а все внимание сосредоточили на красных уголках. Я не представляю, как можно было с этим выступать. Если меня вызывают на пленум ЦК — пусть по вопросу промышленности, или сельского хозяйства, или партийно-массовой работы,— то я трачу несколько дней, чтобы как можно глубже осмыслить положение дел в городе и области. Центральный Комитет интересуется, как оценивает бюро обкома положение дел на месте. А у нас даже такой проверенный, дельный работник, как товарищ Куцов, секретарь райкома в крупнейшем заводском районе, приходит на пленум городского комитета партии, не считая необходимым как следует подготовиться.

Как это нередко бывает в таких случаях, Куцов стоял во время перерыва особняком, вид у него был невеселый, лицо хмурое, и, заметив это, я к нему подошел:

— Здорово я тебе выдал?

— Да уж... Никому не пожелаю.

— Но ведь и поддержал!

Не помню, о чем еще говорили с ним, но тут важно было дать понять людям, что отношения у нас не переменились: да, была критика достаточно острая, но вот стоим, дружески беседуем — как были, так и остались товарищами.

10

Вспоминая свою работу в те годы, перебирая в памяти многие встречи с людьми, вижу, что ценил в них прежде всего упорство, самостоятельность мысли, компетентность, обостренное чувство нового, умение вовремя заметить и поддержать инициативу и творчество масс. Должен заметить, что и сегодня эти качества, этот, если хотите, стиль деятельности необходимы нам больше всего. Важно до конца изжить из практики хозяйственного руководства перестраховку и волокиту, ненужные обращения по малозначительным вопросам в вышестоящие инстанции, стремление уйти от ответственности, переложить ее на чужие плечи. К сожалению, приходится с этим сталкиваться.

В своей практике старался поддерживать думающих, смелых, передовых людей. Знал, что это всегда окупится сторицей. Одно время, к примеру, узким местом по всему Приднепровью была у нас футеровка доменных печей. Узнав, что огнеупорщики из бригады И. Ф. Карпачева неизменно перевыполняют нормы, я отправился к ним. Застал рабочих на дне горна домны. Сели, закурили, разговорились.

— Печи мы выкладываем разные,— начал обстоятельно Карпачев.— Мартеновские, нагревательные, прокалочные, обжигательные. Много их в промышленности, и почти все надо футеровать. Эти еще не самые сложные.

— А собственно домен сколько вы выложили, Иван Федорович?

Ему пришлось загибать пальцы, столько их было в Кушве, Нижнем Тагиле, Кузнецке, Запорожье... Замечу кстати, что такие беседы должны быть неспешными, комкать их нельзя. Дескать, некогда мне, давайте побыстрей, ближе к делу! И если удавалось обычно найти с рабочими или колхозниками общий язык, то, видимо, потому, что они видели — интерес к их делам был у меня ненаигранный, я действительно получал удовольствие от таких встреч.

С той же подробностью Карпачев рассказал об организации труда, о прогрессивно-премиальной системе, принятой у них, о заработках бригады (суммы назывались, понятно, в старом масштабе цен).

— Вот вчера,— сказал он,— заработал за смену сто пятьдесят четыре рубля. Норма — шестьдесят девять кирпичей, а я уложил двести четыре.

— Втрое перекрыли!

— Почти,— кивнул бригадир.— Но можно и больше. Тихонов у нас дал триста пятьдесят процентов.

— А качество? — задал я вопрос.— Вы ведь укладываете лещадь, требования тут самые жесткие.

Рабочие переглянулись: поняли, что имеют дело не с профаном. Кладка лещади всегда считалась не только тяжелым, но и тонким делом. Шов между кирпичами не должен превышать полмиллиметра. За каждым огнеупорщиком идет контролер и проверяет швы особым щупом. Ведь именно здесь будет собираться расплавленный металл.

— Точность в дозировке раствора,— сказал Карпачев,— вот главный секрет. Раствор у нас применяется жидкий, кельмой его не положишь. Каждый кирпич должен быть намочен с трех сторон. Многие и макают его три раза. А мы научились делать это одним движением.

Естественно, вникнув в суть достижений умельцев, стараешься сделать все для того, чтобы их «секреты» не остались секретами. Вскоре по моему настоянию инженеры Союзтеплостроя помогли И. Ф. Карпачеву описать приемы его труда, и они стали достоянием многих бригад — и в Запорожской области, и в Днепропетровской.

Встреч таких было множество. Если уж вырывался на завод или на стройку, то застревал там надолго и с людьми говорил, что называется, не на ходу. Помню, на шахте «Гигант», облачившись в горняцкую робу, пошел по штрекам, увлекся и пробыл с шахтерами часов пять или шесть. После этого легче понять настроения, запросы, планы людей.

На крупнейшем в области заводе имени Петровского, на знаменитой Петровке, бывал особенно часто. Случалось, в заводоуправлении ждали первого секретаря обкома, готовились к приездам. Но я шел не туда, куда приглашали, где, глядишь, и дорожку подмели, а сворачивал, скажем, за печи, где порядка как раз было меньше. Помогал опыт металлурга: в юности сам прошел на таком же заводе едва ли не все ступеньки — от кочегара до инженера.

Помогало это и в общении с рабочими. Побеседую с одной бригадой, с другой, встречусь с горновыми, сталеварами, прокатчиками, с ними же пообедаю в заводской столовой. И чего не сказали бы в официальной обстановке, тут выложат с полной откровенностью. Потом обычно запирался в каком-нибудь кабинете на полчаса, на час, набрасывал тезисы и вечером на партактиве готов был не только ставить общие задачи, но привязывал их к конкретной обстановке данного предприятия:

— Будем, товарищи, говорить начистоту. Я вам высказал все, что думаю, теперь давайте и вы по-рабочему, прямо. Как нам улучшить дело? Что мешает? Где наши резервы?

Критика в таких случаях была не голословной, а предметной, следовательно, и конструктивной.

Читатели могут задать законный вопрос: легко, мол, было других воспитывать, а как сам автор воспринимал критику? Отвечу честно: тяжело воспринимал, да иначе, наверное, и быть не может. Критика не шоколад, чтобы ее любить. Только легкомысленный, пустой человек может слушать упреки, посмеиваться и тут же все выбросить из головы. Как-то мне пришлось специально затронуть эту тему на областной комсомольской конференции в Днепропетровске (февраль 1948 г.). Знаю, говорилось тогда, что нет среди нас такого человека, который бы сказал: завтракать не могу, если меня никто не покритиковал. Но критика создает у настоящих большевиков напористость, из недовольства рождается задор, стремление лучше работать.

Приходилось мне в жизни выслушивать разные замечания, и, как ни трудно иногда было, старался извлечь из них рациональное зерно, делал серьезные выводы, что в конечном счете всегда шло на пользу и мне самому, и делу. Однако критику сверху, в общем-то, все так или иначе принимают, куда сложнее обстоит с критикой снизу. Бывало, слушаешь сердитого оратора и даже ловишь себя на неприязни к нему: «Экая язва, как подковыривает!» Но положа руку на сердце могу сказать: не было ни одного случая, чтобы после таких выступлений в мой адрес я изменил отношение к человеку. Всегда это оставалось без последствий.

В Днепропетровске мне особенно запомнились критические речи Николая Романовича Миронова, секретаря Октябрьского райкома партии. Человек был оригинальный, смелый, добровольцем ушел с пятого курса университета на фронт, прекрасно воевал, был тяжело ранен, но остался веселым парнем, хорошим спортсменом. У нас работал в большом вузовском районе, и, скажем, восстановление Дворца студентов было его затеей. Так вот, выступления Миронова на наших конференциях тоже отличались смелостью, остротой в постановке проблем. И если он говорил о недостатках в работе горкома или обкома партии, то не дипломатничал, не искал обтекаемых выражений, а называл имена конкретных работников, в том числе и мое имя.

Что тут скажешь? Слушал я подобные выступления, и казалось мне, что не во всем они справедливы, я ведь и сам с первого дня ставил эти вопросы, добивался того же,

чего требуют ораторы. Однако, думал я, если они говорят об этом, значит, еще не добился. Со стороны видней. К тому же мне ясно было, что Миронов хочет поправить дело, болеет за дело, критика его продиктована только этим, и потому мое отношение к нему оставалось не просто хорошим, но, я бы сказал, дружеским — и в Днепропетровске, и позже в Москве, когда Николай Романович перешел на работу в аппарат ЦК КПСС,— до самой его трагической гибели в авиационной катастрофе.

Теперь покажу (по стенограмме), что говорилось в ответ на критику, скажем, на областной партийной конференции 1948 года:

«Тов. Брежнев: Я внимательно слушал все выступления и не ошибусь, если скажу, что критика причинила тому или иному работнику, тому или иному деятелю нашей областной партийной организации известные неприятности. Должен сказать, что во многих случаях я эту критику принял в свой адрес и также переживал, но мы должны из этой критики сделать для себя выводы. У нас, у большевиков, это недовольство, это внутреннее беспокойство должно, в свою очередь, вызвать инициативу, энергию в работе, стремление как можно быстрее исправить недостатки, которые подвергались критике. Я лично для себя делаю только такой вывод».

Не следует думать, что обилие критических замечаний свидетельствует о плохом состоянии дел. Соотношение как раз обратное: чем больше открытой, гласной критики, тем лучше идут дела. Труженики Днепропетровщины успешно завершили четвертый пятилетний план восстановления и развития народного хозяйства. Посевные площади в нашей области превысили довоенные. Петровка, Дзержинка и многие другие заводы также превзошли довоенный уровень производства. Шахты Криворожья и Никополя были восстановлены и обеспечивали рудой металлургию Юга и Центра страны. Раны, нанесенные Приднепровью тяжелейшей из войн, были залечены.

Этап возрождения народного хозяйства мы к 1950 году, можно считать, закончили. К перечню дел первого секретаря обкома, которые отнюдь не сократились, прибавились новые интересные дела. Помню, часов до двух ночи сидели у меня актеры Театра имени Шевченко. Объясняли, почему нет классики в их репертуаре, жаловались, что

очень трудно с декорациями, не хватает костюмов, и во все приходилось вникать, оказывать им помощь. В 1949 году у нас проводились всесоюзные соревнования по водному спорту, хлопот с ними тоже было много, но такие заботы, я бы сказал, не тяготили, а, наоборот, радовали. Значит, пришло для них время и люди тянутся к культуре, искусству, спорту — это тоже свидетельство возрождения. Когда выдавались свободные часы, и сам, бывало, ездил на стадион. Особый интерес вызывали матчи давних соперников, футбольных команд из Запорожья и Днепропетровска — «Металлург» и «Сталь». И, говоря по чести, «болел» одинаково за тех и за других.

В моем кабинете все чаще стали появляться архитекторы со своими проектами, художники с эскизами оформления, режиссеры художественной самодеятельности, ректоры вузов, мастера спорта, ученые, педагоги, врачи. Добавлю к этому, что в ту пору я встретился с выдающимся руководителем чехословацких коммунистов Клементом Готвальдом. Несколько часов мы провели в товарищеской обстановке, он делился со мной планами развития социалистической Чехословакии, я говорил об углублении дружбы между нашими народами, вспомнил, как участвовал в освобождении Праги.

Сегодня подобные встречи — с друзьями из социалистических стран, гостями из развивающихся стран, представителями капиталистических государств — все шире входят в практику руководителей областных партийных комитетов, да они и сами все чаще выезжают за рубеж, что делает их работу еще более важной для партии и страны. Из собственного опыта я понял, сколь многое зависит от первого секретаря обкома, какой это сложный, трудный и, я бы сказал, ответственный пост в нашей партии.

* * *

Оглядывая свой путь, вспоминая годы, безраздельно отданные Приднепровью, могу сказать, что во второй раз породнился тогда с чудесным краем мощных предприятий и цветущих нив. Отрадно, что мне довелось потрудиться вместе с рабочими, колхозниками, строителями, инженерами, агрономами, учеными этой щедрой земли.

«Где родился, там и пригодился» — гласит русская пословица. Сегодня она, пожалуй, устарела. Сотни тысяч,

миллионы советских патриотов по зову партии уезжают от своего порога, чтобы принять активное участие в преображении страны, в строительстве коммунизма. И дважды родной, по-особому дорогой становится для них земля, с которой пережили они трудности и большие победы, на которой работали, к которой, как говорится, руки свои приложили.

Вот и я, когда приходится бывать в родных местах, не просто любуюсь красотой днепровских берегов, но вспоминаю: эта дорога прокладывалась еще при мне, и этот Дворец культуры строился в мою бытность, и эти заводы, электростанции, шахты, и эти городские улицы, и колхозные села — в них есть частица моего труда, моих раздумий, моих волнений, бессонных ночей...

Брежнев Л. И.
Б87 Возрождение.— М.: Политиздат, 1978.— 62 с.

15 к.

Б $\frac{10202-310}{079(02)-78}$ 63.3(2)723
9(С)28

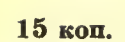
Леонид Ильич Брежнев

ВОЗРОЖДЕНИЕ

ИБ № 2188
Сдано в набор 20.04.78. Подписано в печать 24.04.78.
Формат 84×108$^{1}/_{32}$. Бумага типографская № 1. Гарнитура «Обыкновенная новая». Печать высокая. Условн. печ. л. 3,36. Учетно-изд. л. 3,28.
Тираж 500 000 (200 001—500 000) экз. Заказ № 2782. Цена 15 коп.

Политиздат. 125811, ГСП, Москва, А-47, Миусская пл., 7.

Ордена Ленина типография «Красный пролетарий»,
Москва, Краснопролетарская, 16.


15 коп.